

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení konkurenceschopnosti firmy

Evaluation of Company Competitiveness

Student:

Aleš Konečný

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Aleš Konečný**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Hodnocení konkurenceschopnosti firmy**  
**Evaluation of Company Competitiveness**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika použitých metod
  3. Zhodnocení současného postavení firmy
  4. Aplikace vybraných metod
  5. Vyhodnocení a doporučení pro firmu
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


FOTR Jiří, Lenka ŠVECOVÁ et al. *Manažerské rozhodování. Postupy, metody nástroje*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 80-86929-59-0.  
JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLES. *Exploring strategy*. 9th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2011. ISBN 978-027-3735-496.  
LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management. Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

# Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 9. května 2014

Aleš Konečný .....



## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, které mi byly nápomocny při vypracování této práce. Rád bych také poděkoval zastupitelce společnosti Markétě Bártové za věnovaný čas a poskytnuté informace.

# Obsah

Obsah .....	3
1. Úvod .....	5
1.2 Vymezení základních pojmů konkurenceschopnosti.....	5
1.2.1 Konkurenceschopnost.....	6
1.2.2 Konkurenční výhoda.....	7
2. Charakteristika použitých metod .....	8
2.1 Strategická analýza .....	8
2.1.1 Metody využívané při strategické analýze .....	9
2.2 Použité metody .....	10
2.2.1 STEP analýza.....	10
2.2.2 Analýza konkurentů v odvětví.....	13
2.2.3 Analýza konkurenceschopnosti.....	15
2.2.4 Analýza interních faktorů .....	17
2.2.5 Metoda VRIO .....	20
2.2.5 SWOT analýza.....	23
2.3 Shrnutí.....	27
3. Zhodnocení současného postavení firmy.....	28
3.1 Představení společnosti Spurt s.r.o. ....	28
3.1.1 Typ rodinného podniku.....	30
3.2 Konkurenti v odvětví .....	31
3.3 Srovnání s konkurencí .....	33
4. Aplikace vybraných metod .....	34
4.1 STEP analýza.....	34
4.1.1 Sociálně kulturní oblast .....	34
4.1.2 Technologická oblast .....	35

4.1.3 Ekonomická oblast.....	36
4.1.4 Politicko-právní oblast.....	38
4.2 Analýza konkurentů v odvětví.....	40
4.3 Analýza konkurenceschopnosti .....	42
4.4 Interní analýza podniku .....	44
4.4.1 Fyzické zdroje.....	44
4.4.2 Lidské zdroje .....	44
4.4.3 Finanční zdroje .....	45
4.4.4 Nehmotné zdroje.....	48
4.4.5 Souhrn zdrojů interního prostředí.....	48
4.5 VRIO.....	49
4.6 SWOT analýza.....	51
5. Vyhodnocení a doporučení .....	54
5.1 Vyhodnocení zjištěných informací .....	54
5.2 Doporučení .....	55
6. Závěr .....	58
Seznam použité literatury .....	59
Seznam zkratk .....	64
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce .....	66
Seznam příloh .....	67

# 1. Úvod

Konkurence je v dnešní době velmi silná a uspět v tomto prostředí je pro společnosti a podnikatele stále více náročné. Přihlédneme-li k faktu, že ekonomiky v drtivé většině států, včetně České republiky zasáhla ekonomická krize, pak je situace pro podniky ještě náročnější.

Konkurenceschopnost bývá stále častěji objektem zájmu tržních subjektů. Podstatou konkurenceschopnosti je lépe reagovat a přizpůsobovat se změnám trhu, než konkurence. V dnešní době k úspěchu nepostačí pouze kvalitní produkt, ale je potřeba mnohem víc. Je nutné sledovat změny na trhu, požadavky zákazníků, efektivně využívat své zdroje a nové technologie, využívat marketing a hlavně stále sledovat konkurenci.

V některých odvětvích je třeba vzít v úvahu, jak pružně dokáží společnosti reagovat i na legislativní změny a nové zákony. Do tohoto odvětví spadá i společnost Spurt s.r.o., která se zabývá vedením účetnictví a vedením personální agendy pro své klienty.

Tato bakalářská práce je věnována analyzování konkurenceschopnosti firmy Spurt s.r.o. Je rozdělena do dvou hlavních oddílů. První je teoretická část, ve které jsou popsány použité manažerské metody z teoretického hlediska, s využitím odborné literatury a vymezeny základní pojmy týkající se konkurenceschopnosti. V druhé části práce bude nejprve představena a stručně zhodnocena stávající situace firmy. Poté bude následovat praktické použití vybraných metod a zhodnocení získaných informací. Na základě získaných informací budou doporučeny návrhy, vedoucí k odstranění nedostatků.

Cílem této bakalářské práce bude provést hodnocení konkurenceschopnosti firmy Spurt s.r.o., pomocí vybraných metod a na základě zjištěných informací následně doporučit návrhy k odstranění zjištěných nedostatků.

## 1.2 Vymezení základních pojmů konkurenceschopnosti

Definicí pojmu konkurenceschopnost a pojmů s ní souvisejících lze dohledat poměrně velké množství v podání různých autorů, jak českých tak i zahraničních. Následující definice jsou vymezeny převážně českými autory.

### 1.2.1 Konkurenceschopnost

Pavelková a kolektiv v knize *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem* popisuje pojem konkurenceschopnost z hlediska makroekonomického a mikroekonomického. Pro účely práce se zaměříme na definici z mikroekonomického úhlu tedy z pohledu na úrovni firmy. Definice konkurenceschopnosti pak zní takto:

*„Na úrovni firmy neboli mikroekonomické úrovni je pojem „konkurenceschopnost“ poměrně jasný a označuje schopnost firmy soutěžit, růst, být ziskovou, tj. produkovat se ziskem takové výrobky, které splňují požadavky otevřeného trhu, pokud jde o cenu, kvalitu apod. každá firma, která se chce udržet v podnikání a uchovat si svůj podíl na trhu, musí tyto požadavky akceptovat a plnit. Nekonkurenceschopná firma, která začíná ztrácet svůj podíl na trhu, s podnikáním skončí (pokud nedostává nějakou „umělou“ podporu nebo ochranu).“* (Pavelková a kolektiv 2009, str. 27).

Beneš ve svém příspěvku pro mezinárodní konferenci *Konkurenceschopnost podniků*, konané roku 2008 v Brně, definoval pojem konkurenceschopnost následovně:

*„Konkurenceschopnost můžeme chápat jako konkurenční výkonnost, která následuje konkurenční výhodu, ale podobně jako ona není majetkem daného aktéra. Je opět výsledkem konkurenčního procesu a vyrůstá z interakcí mezi konkurujícími si firmami v dané tržní situaci.“* (Beneš 2008, str. 46)

Zároveň upozorňuje na nutnost rozlišit konkurenceschopnost z pohledu krátkodobého a dlouhodobého, neboť z pohledu dlouhodobého ovlivňují konkurenceschopnost jiné charakteristiky konkurenční výhody (Beneš, 2008).

V knize *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, jejímž autorem je Pavel Marinič, je definován pojem konkurenceschopnost takto:

*„Konkurenceschopnost na firemní úrovni lze chápat i jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability. Konkurenceschopná firma musí být schopná v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti.“* (Marinič 2008, str. 15).



### 1.2.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je pojem úzce spjatý s konkurenceschopností, pro konkurenční výhodu existuje mnoho různých druhů definic od různých autorů, jak českých tak zahraničních. V následující podkapitole bude definován tento pojem z pohledu Michaela Portera, který interpretoval v knize *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*.

*„Konkurenční výhoda vyplývá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopný vytvořit pro své zákazníky a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co jsou zákazníci ochotni zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za stejnou užitkovou hodnotu.“* (Porter 1998, str. 21).

## 2. Charakteristika použitých metod

V následující kapitole je nejprve vymezen pojem Strategická analýza a uvedeno několik metod, které strategická analýza využívá. Další část kapitoly je věnována charakteristice jednotlivých metod použitých v praktické části práce.

### 2.1 Strategická analýza

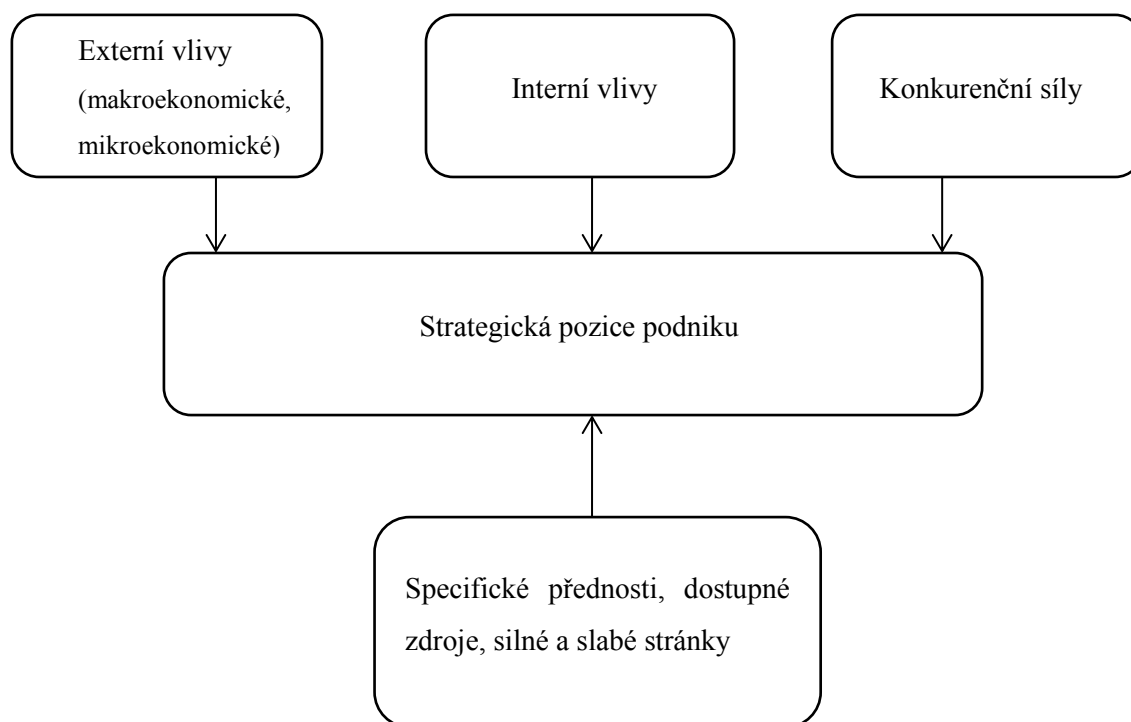
Strategickou analýzu lze chápat jako souhrn všech vlivů, které působí na daný podnik. Pro pochopení strategické pozice podniku je nutné identifikovat vlivy vnějšího prostředí, strategické schopnosti organizace (její zdroje a kompetence) a rovněž očekávání a možný vliv akcionářů společnosti. Výsledkem strategické analýzy je tedy hodnocení všech faktorů, které mohou ovlivňovat vytvoření podnikové strategie (Johnson a kol., 2005).

Cílem strategické analýzy je identifikovat trendy, které působí v okolí podniku a vymezit mezi nimi vztahy. Nejde tedy o pouhé zhodnocení současné situace, nebo stavu v minulých letech, ale jedná se především o odhadnutí budoucího vývoje a hledání možných příležitostí a hrozeb pro podnik v širším kontextu. Součástí strategické analýzy je analyzování konkurence a hodnocení její síly, s čímž souvisí identifikace konkurenční výhody, kterou podnik má a je schopen ji využít (Mallya, 2007).

Obecně můžeme tedy říci, že strategická analýza je rozdělena do tří částí, a to sice na analýzu vnějšího (externího) prostředí, analýzu vnitřního (interního) prostředí podniku a na analýzu konkurence v odvětví. Analýza konkurence může být zahrnuta do externího prostředí. Mallya charakterizoval analýzu interního a externího prostředí následovně:

*„Analýza odvětvového nebo konkurenčního prostředí zohledňuje hrozbu potenciálních konkurentů, sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu substitutů a úroveň konkurenční rivality. V rámci analýzy interního okolí organizace vedení zjišťuje, jaký je stav všech aktivit uvnitř organizace a jaké je jejich provázanost v rámci celého hodnotového řetězce. Analýza interního okolí zahrnuje identifikaci a evaluaci současné mise, strategické síle, strategie a výsledky, ale také hlavní silné a slabé stránky organizace.“* (Mallya 2007, str. 27)

## 2.1 Strategická analýza graficky



Zdroj: Sedláčková, (str. 10), vlastní zpracování

Strategickou analýzu lze ztvárnit i graficky, obrázek 2.1. Takovéto grafické ztvárnění může být nápomocné při praktickém zpracovávání strategické analýzy a uvědomění si všech faktorů, které působí na strategickou pozici podniku. Obrázek byl upraven, aby lépe vyhovoval této konkrétní práci.

### 2.1.1 Metody využívané při strategické analýze

Jak již bylo výše řečeno, strategická analýza vychází z působení vlivů tří faktorů a pro správné ohodnocení těchto vlivů se používají metody, které jsou specifické a vhodné pro hodnocení pouze konkrétního případu. Následuje výpis některých často využívaných metod.

- Metody používané pro analýzu externího prostředí: PEST a variace této metody, metoda 4C, Porterův model konkurenčních sil, QUEST aj.
- Metody používané pro analýzu interního prostředí: interní analýza podniku (zhodnocení fyzických zdrojů, lidských zdrojů, VRIO, finančních zdrojů, nehmotných zdrojů), model 7S, Kauzální model Burkeho a Litwina,

Leavittův model, Weisbordův model šesti kategorií, model souladu/ shody, model analýzy síly prostředí aj.

- Metody používané pro analýzu konkurence: analýza konkurence, Porterův model lze použít i zde, metody srovnání na základě finančních ukazatelů, dle velikosti podílu na trhu aj.
- Metody strategické syntézy (sloučení zjištěných faktů z předcházejících analýz): SWOT analýza, SPACE aj. (Mallya, 2007; Lhotský, 2010; Johnson, 2005; Tichá Hron, 2003).

## **2.2 Použité metody**

Pro hodnocení konkurenceschopnosti byly zvoleny metody převážně nefinančního, neboli diagnostického charakteru, u nichž je možná i predikce budoucího vývoje a následně volba vhodné podnikové strategie. Zároveň byly metody zvoleny tak, aby zde byly obsaženy jak metody interní tak externí, díky čemuž bude možné získat komplexní pohled na podnik a jeho konkurenceschopnost.

### **2.2.1 STEP analýza**

Tato metoda slouží především k analýze vnějšího okolí podniku, zabývá se jak současným stavem vnějšího okolí, tak i budoucím vývojem, který může nastat. STEP analýza je tedy jednoduchým, ale přesto efektivním nástrojem pro stanovení vlivů, které na podnik působí. Hlavním smyslem STEP analýzy je zodpovězení tří otázek:

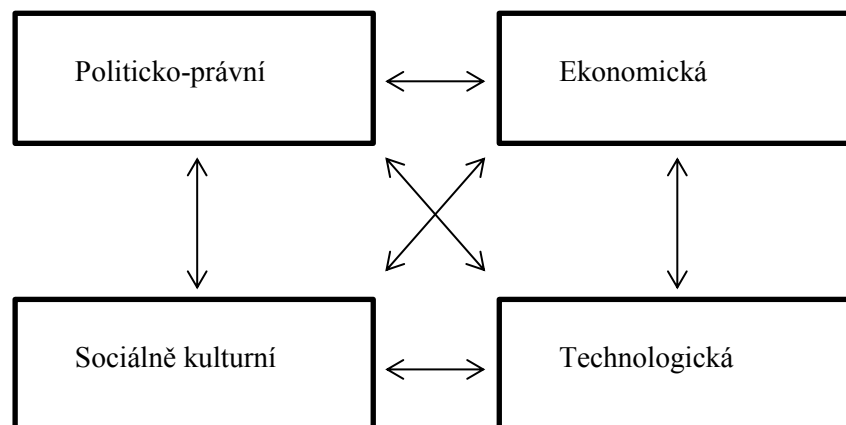
1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější (Tichá a Hron, 2003).

Tato metoda vychází ze čtyř základních oblastí, které ovlivňují podnik. Spojením počátečních písmen těchto oblastí dostaneme zkratku STEP, mezi tyto oblasti se tedy řadí:

- politicko- právní oblast,
- ekonomická oblast,
- sociálně kulturní oblast,
- technologická oblast.

Jednotlivé segmenty vnějšího prostředí neovlivňují podnik pouze samostatně, ale vlivy působí i mezi sebou, což také naznačuje následující obrázek 2.2.

2.2 Segmenty vnějšího prostředí



Zdroj: Tichá a Hron (2003, str. 72), vlastní zpracování

### **Politické prostředí**

Analýza politických faktorů se zabývá zejména celkovou stabilitou politické scény. Nezajímá se pouze o současný stav, ale i budoucí vývoj. Zejména je důležité sledovat legislativní změny, které mohou mít význam pro dané odvětví. Předmětem analýzy je například:

- stabilita vlády,
- politická orientace vlády,
- antimonopolní opatření,
- daňová politika,
- legislativa podnikatelského sektoru,
- ochrana životního prostředí (Veber, 2009; Tichá a Hron, 2003).

V praktické části práce se budeme zabývat konkrétně změnami zákona o účetnictví v České republice a bude nastíněn možný budoucí vývoj.

### **Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí je důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly i pro odhady cen služeb a výrobků. V této části analýzy se sledují otázky vývoje daní, DPH, stability měny a možných intervencí národní banky. Spadají sem ale také nejružnější pobídky pro zahraniční investory, či pobídka exportu. Dále je zde možné zařadit:

- míru inflace,
- ceny za energie,
- míru nezaměstnanosti,
- momentální a předpokládaný stav ekonomiky v budoucnu (Veber, 2009).

Praktická část práce se bude konkrétně věnovat vývoji HDP, změnám úrokových sazeb, vlivy měnové intervence, vývoji inflace, vývoji nezaměstnanosti v České republice, vývoji nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji a počtem podnikatelských subjektů v Moravskoslezském kraji.

### **Sociálně- kulturní prostředí**

Při analýze sociálně-kulturního prostředí se vychází zejména ze statistických měření, která jsou k dispozici u národního statistického úřadu. Tato oblast je významná primárně pro firmy, které prodávají koncovým zákazníkům. Předmětem analýzy je například:

- demografický vývoj,
- distribuce příjmů,
- mobilita obyvatelstva,
- míra vzdělanosti,
- sociální legislativa,
- úroveň vzdělání (Veber, 2009; Tichá a Hron, 2003).

V praktické části práce je tato oblast pojata spíše jako doplňková, jelikož na daný podnik nemá takový vliv jako zbylé oblasti. Konkrétně budou v praktické části zkoumány stavy studentů ekonomických oborů a počty obyvatel v ČR a Moravskoslezském kraji.

### **Technologické prostředí**

Analýza technologického prostředí zahrnuje zejména faktory, související s vývojem výrobních prostředků, materiálů a know-how. Prostředí může mít pro podniky v různých odvětvích odlišnou váhu, podle toho jak je v daném oboru nová technologie a obecně technologický faktor významný. Předmětem analýzy je například:

- vliv vývoje na vědu a výzkum,
- nové objevy, vynálezy a patenty,

- vládní podpora vědy a techniky,
- zvyklosti patentoprávní ochrany v daném produkčním segmentu,
- míra zastarávání výrobních prostředků (Tichá a Hron, 2003; Veber, 2009).

Praktická část se bude věnovat softwarům určeným k vedení účetní agendy a budoucímu vývoji dané problematiky.

Metoda PEST má velké množství variant, Johnson a kol., popsali variantu PESTEL, která krom klasických čtyř segmentů nabízí navíc enviromental (životní prostředí, nebo také ekologické faktory) a legal (legislativa). Jako příklad dalších variant můžeme zmínit varianty STEP, SLEPT, PESTLIED, STEEPLE. (Zikmund, 2014)

Jednotlivé segmenty v PEST analýze nebo v jejích variantách nejsou nezávislé, ale jsou propojeny. Pro manažery je klíčové odhadnout, jaký vliv bude mít změna v jednom faktoru na ostatní. Takováto změna může pro podnik vytvořit novou příležitost, ale zároveň i hrozbu. Johnson a kol. pojmenovali tyto změny jako „*key drives to change*“.

„*Klíčové změny jsou takové změny, které mění strukturu odvětví nebo celého trhu.*“ (Johnson a kol. 2005, str. 69).

### **2.2.2 Analýza konkurentů v odvětví**

Cílem analýzy konkurentů v odvětví je stanovit jejich konkurenční pozice vůči danému podniku. Dále také slouží ke stanovení největších konkurentů pro daný podnik, na které se následně může více zaměřit. Je založená na srovnávání vybraných konkurentů. Srovnávání probíhá na základě ohodnocení klíčových faktorů jednotlivých konkurentů.

Analýza konkurentů je důležitá ze dvou hlavních důvodů:

1. Dobrou strategii nelze formulovat v konkurenčním vakuu bez vnímavého porozumění soupeřovy strategie.
2. Vzhledem k tomu, že strategie konkurentů jsou vzájemně závislé, pozice a úspěch konkurentů ovlivňují přímo výběr vlastní strategie (Tichá a Hron, 2003).

Tichá a Hron nabízí již před připravený rastr, který obsahuje vybrané charakteristiky, po jejichž ohodnocení budeme schopni určit naše hlavní konkurenty a

jejich potenciální sílu. Pro účely této práce byly charakteristiky změněny tak, aby lépe vyhovovaly odvětví, ve kterém analyzovaný podnik působí.

### 2.3 Rastr pro hodnocení konkurentů

<b>Charakteristika</b>	<b>Podnik</b>	<b>Konkurenti v odvětví</b>			
Název podniku					
Rozsáhlost zákaznické základny					
Cenová výhoda					
Paleta nabízených služeb					
Současná pozice v rámci odvětví					
Odhad pozice v příštím období					
Úroveň marketingu					
Vstřícnost vůči zákazníkům					
Kvalifikovanost pracovníků					
Součet vah					

Zdroj: Tichá a Hron (2003, str. 89), vlastní zpracování

Škála pro hodnocení vychází z obecně osvědčené škály hodnocení 1- 5, přičemž hodnocení bude sestaveno tak, aby s rostoucí silou konkurentů rostlo i jejich bodové ohodnocení. Slovně bude popsáno hodnocení následovně:

- 5 = Nejlepší (nejvyšší),
- 4 = Nadprůměrný,
- 3 = Průměrný,
- 2 = Podprůměrný,
- 1 = Nejhorší.

Existuje velké množství charakteristik, na základě kterých můžeme konkurenční podniky srovnávat. Tyto charakteristiky jsou velmi rozdílné v různých odvětvích



podnikání, proto je důležitý vhodný výběr, abychom dosáhli co největší vypovídací hodnoty. Obecně můžeme jako příklady charakteristik uvést velikost nákladů na provoz, finanční stabilitu, zadluženost, počet zaměstnanců, podíl na trhu, počty zákazníků, zisky, úroveň služeb, výrobní kapacity, kvalita výrobku aj. (Tichá a Hron, 2003).

Na základě tohoto srovnání podniku s konkurencí lze určit konkurenční postavení podniku a také stanovit vhodnou strategii pro podnik. Michael Porter navrhuje čtyři základní konkurenční strategie positioningu, které mohou firmy použít – jde o tři vítězné strategie a jednu strategii poraženého (Kotler, 2007).

Tři vítězné strategie popisuje Kotler následovně:

- celkové prvenství v nákladech. V tomto případě se firma snaží snížit své výrobní a distribuční náklady na minimum, díky čemuž může následně nastavit nižší cenu, než konkurence,
- diferenciacce. Firma se zde snaží vytvářet vysoce diferenciované produkty, nebo služby, které nebude konkurence schopná napodobit a firma se stane lídrem dané třídy v odvětví. U této strategie je kladen velký důraz na kvalitní marketing,
- zaměření. V tomto případě se firma zaměřuje pouze na několik tržních segmentů, místo aby usilovala o celý trh (Kotler 2007, str. 579).

Existují také firmy, které nemají jasně stanovenou strategii a ty bývají označovány jako firmy „na půli cesty“, ty jsou na tom nejhůře, protože se snaží uspět ve všech segmentech, ale nevynikají v žádném (Kotler, 2007).

Michael Porter ve své knize „*Competitive strategy*“ poukazuje na fakt, že celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence v odvětví a v konečném důsledku determinuje zisky, kterých mohly podniky dosáhnout (Porter, 1998).

### **2.2.3 Analýza konkurenceschopnosti**

Cílem analýzy konkurenceschopnosti je odpovědět na následující otázky:

- Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?
- Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?
- Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům?

- Má v něčem podnik čistou konkurenční výhodu nebo nevýhodu?
- Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil? (Tichá a Hron 2003, str. 116)

Podstatnou částí analýzy konkurenceschopnosti podniku je ohodnocení podniku v porovnání k jeho hlavním konkurentům v odvětví. K této metodě navrhuji Tichá a Hron ve své publikaci „*Strategické řízení*“ již předem vytvořený rastr, který je doplněn níže.

2.4 Tabulka pro analýzu konkurenceschopnosti

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Podnik	Rival A	Rival B
Kvalita výrobku				
Reputace / image				
Dostupnost surovin / náklady				
Technologické přednosti				
Výrobní schopnosti				
Marketing / distribuce				
Finanční situace				
Nákladová pozice				
Schopnost cenového boje				
Součet vah				
Vážené skóre konkur. síly				

Zdroj: Hron Tichá (2003, str. 117), vlastní zpracování

Pro účely této práce bude analýza konkurenceschopnosti provedena na základě klíčových faktorů úspěchu, které byly vybrány po dohodě s vedením společnosti. Konkrétně to jsou: reputace, finanční situace podniku, marketing, cenová výhoda a komunikace se zákazníkem.

Každému z těchto klíčových faktorů, které byly do rastru zařazeny, je přiřazena váha, což odráží fakt, že jednotlivé ukazatele nemusí mít stejně velký vliv na hodnocení konkurenceschopnosti

Postup při stanovení vah:

1. Přiřazení váhy každému z klíčových faktorů podle vnímané závažnosti (součet vah by se měl rovnat 1,0),
2. Ohodnotit, jak je podnik úspěšný v jednotlivých faktorech (stupnice od 1 do 5),

3. Výpočet váhového hodnocení vynásobením váhy ukazatele a hodnocení podniku (Tichá a Hron, 2003).

Následný součet váhového ohodnocení pro daný podnik představuje, celkovou konkurenceschopnost. Tuto hodnotu poté srovnáme s dosaženými hodnotami největších konkurentů. Do formulace závěrů současné konkurenční pozice podniku je třeba zahrnout zejména:

- jaký je další vývoj situace podniku (zlepšuje se, nebo se zhoršuje),
- jaké jsou silné a slabé stránky podniku,
- jestli má podnik nějakou konkurenční výhodu, popřípadě nevýhodu,
- sílu konkurenční výhody/ nevýhody,
- do jaké míry je podnik schopen si udržet, popřípadě zlepšit svou vlastní pozici vzhledem ke svým konkurentům (Tichá a Hron, 2003).

#### **2.2.4 Analýza interních faktorů**

Primární myšlenkou interní analýzy je zhodnocení úrovně současného postavení společnosti. Jedná se o identifikaci silných a slabých stránek podniku. Faktory, které se interní analýzou hodnotí, jsou silně spjaté s druhem podniku, neboli každý podnik bude hodnocen podle svých specifických faktorů, které jsou charakteristické pro podnikatelské odvětví, ve kterém podnik působí (Mallya, 2007).

Faktory, respektive zdroje lze rozdělit do čtyř základních skupin, které jsou natolik obecné, aby do nich bylo možné zařadit všechny specifické faktory jednotlivých odvětví. Veber charakterizoval tyto skupiny následovně:

1. Fyzické zdroje: technologické vybavení, aj.
2. Lidské zdroje: počet zaměstnanců, kvalifikace zaměstnanců, sociální klima, organizační struktura zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců aj.
3. Finanční zdroje: se hodnotí, pomocí finančních ukazatelů, ukazatelů rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti aj.
4. Nehmotné zdroje: Know-how, image firmy, marketingová strategie, bonita podniku, vztah se zákazníky, aj. (Veber, 2009).

Oproti Veberovi vymezil čtyři základní skupiny zdrojů Johnson a kol. takto:

1. Fyzické zdroje: počet strojů, budov, produkční kapacity podniku. Vlastnosti zdrojů jako jejich stáří, kapacita nebo umístění, budou určovat jejich použitelnost.
2. Finanční zdroje: jako kapitál, peněžní prostředky, zadluženost a možné zdroje peněžních prostředků (banky, akcionáři).
3. Lidské zdroje: zahrnuje počet a kombinaci zaměstnanců v organizaci. Vzdělanější a zkušenější lidé se stávají pro společnost hodnotným zdrojem.
4. Znalostní zdroje: důležité a často unikátní zdroje pro společnost. Zahrnuje patenty, značky, databáze zákazníků aj. Do této kategorie zapadá i goodwill, tato skupina je pro některé společnosti nejvýznamnější, co se zdrojů týče.

Lhotský i Mallya zmiňují ve svých publikacích totožné rozčlenění zdrojů do pěti základních skupin.

1. Faktory technického rozvoje,
2. Marketingové a distribuční faktory,
3. Výrobní faktory a řízení výroby,
4. Faktory pracovních zdrojů,
5. Analýza finančních zpráv a údajů (Lhotský, 2010; Mallya, 2007).

Přestože všichni zmínění autoři se v podstatě shodují na stejných interních faktorech, které ovlivňují podnik, je patrné, že se zde liší pohledy na počet a obsah základních skupin do kterých se zdroje řadí. Pro účely této práce bude použito rozdělení do základních skupin, které zmiňuje Veber.

### **Ukazatelé pro Finanční analýzu**

Finanční oblast je pro management firem velmi důležitým segmentem, ve které zjišťuje jaká je pozice a kvalita řízení firmy z pohledu financí. Finanční pozice firmy je nejdůležitějším ukazatelem její konkurenční pozice (Mallya, 2007).

Pro finanční analýzu se využívá několik základních druhů ukazatelů:

- **Ukazatele rentability** - ukazatele ziskovosti a efektivnosti, ukazuje obecně rentabilitu, kterou je management schopen získat. Patří zde rentabilita aktiv ROA, kapitálová návratnost ROE a rentabilita tržeb ROS.

- **Ukazatele likvidity** - kvantifikují schopnost podniku dostát svých závazků v dané hodnotě a daném čase. Nedostatek peněžních prostředků ohrožuje nejen fungování podniku, ale i jeho existenci. Mezi ukazatele likvidity řadíme běžnou likviditu (likvidita třetího stupně), pohotovou likviditu (likviditu druhého stupně), okamžitá likvidita (likvidita prvního stupně).
- **Ukazatele aktivity** – jsou souhrnně nazývány ukazatelé relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv. Spadají zde ukazatele typu doby obratu a rychlosti obratu neboli obrátky.
- **Ukazatelé zadluženosti** – bývají označovány také jako ukazatele finanční stability. Zadluženost sama o sobě není negativní jev, proto je nutné je srovnat s ukazateli rentability. Řadí se zde ukazatele jako finanční páka, ukazatel celkové zadluženosti, ukazatel úrokového zatížení, ukazatel podílu vlastních zdrojů na aktivech aj, (Mallya, 2007; Sedláčková, Buchta, 2006).

V praktické části se budeme konkrétně zabývat následujícími ukazateli.(Jadviščák, 2014)

#### **Rentabilita aktiv**

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}} \quad [2.5]$$

#### **Rentabilita vlastního kapitálu**

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad [2.6]$$

#### **Rentabilita tržeb**

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad [2.7]$$

#### **Rentabilita nákladů**

$$ROC = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkové náklady}} \quad [2.8]$$

#### **Běžná likvidita**

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [2.9]$$

### **Celková zadluženost**

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad [2.10]$$

### **Doba obratu pohledávek**

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365} \quad [2.11]$$

### **Doba obratu krátkodobých závazků**

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/365} \quad [2.12]$$

Použitím interní analýzy podniku zjistíme zdroje, které jsou pro podnik silnými stránkami, následně budou tyto zdroje zhodnoceny za použití metody VRIO, která je popsána v následující části.

## **2.2.5 Metoda VRIO**

Při hodnocení konkurenceschopnosti je další logicky navazující metodou metoda VRIO, která hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů, čili vychází z interních informací. Konkurenčním faktorem podle metody VRIO se zdroje mohou stát za předpokladu pozitivního vyhodnocení čtyř aspektů (Veber, 2009).

Název VRIO je odvozen od počátečních písmen čtyř aspektů, které Veber charakterizoval následovně:

- V – Value (hodnota, hodnotnost zdroje). Je zdroj schopen pomoci využít příležitosti a neutralizovat hrozby?
- R – Rareness (vzácnost, jedinečnost zdroje). Kolik konkurenčních firem tento zdroj vlastní?
- I – Imitability (napodobitelnost zdroje). Bude pro firmy, které tento zdroj nemají nákladné jej napodobit?
- O – Organization (organizace). Má firma takové schopnosti, aby mohla zdroje využít? (Veber, 2009).

Podrobněji se věnoval těmto aspektům Slávik v publikaci *Strategický manažment*, kde tyto aspekty vymezil takto:

- kritérium užitečnosti. Silné zdroje a způsobilosti dávají podniku možnost využít externí příležitosti, nebo neutralizovat externí hrozby. Zdroje, které to ztěžují, se považují za slabosti. Kritérium užitečnosti tedy spojuje interní analýzu silných a slabých stránek s externí analýzou hrozeb a příležitostí
- kritérium vzácnosti. Pokud jednotlivými zdroji disponuje více konkurujících podniků, je nepravděpodobné, že tyto zdroje budou základem konkurenční výhody. Běžné, neboli nevzácné zdroje jsou základem konkurenční rovnosti.
- kritérium napodobitelnosti. Užitečné a vzácné zdroje mohou být základem konkurenční výhody. Podniky s těmito zdroji jsou často strategickými inovátory, protože jsou schopné vytvořit a realizovat strategie, které ostatní podniky nedokáží napodobit.
- kritérium organizovanosti. Aby mohl podnik naplno využít potenciál předchozích kritérií, musí být organizovaný. Organizační kritéria se týkají mnohých složek organizační struktury podniku, kontrolních systémů a odměňování (Slávik, 2005).

Veber uvádí, že zdroje organizace lze hledat ve čtyřech základních oblastech, které bezprostředně souvisí s fungováním podniku.

- Fyzické zdroje:
  - technologické vybavení,
  - výrobní kapacity,
  - skladové plochy,
  - výrobní infrastruktura.
- Lidské zdroje:
  - počet a struktura,
  - odborná způsobilost,
  - sociální klima,
  - proaktivní prostředí.
- Finanční zdroje:
  - disponibilní kapitál,
  - likvidní prostředky,

- rentabilita provozu,
- bonita organizace.
- Nehmotné zdroje:
  - know-how,
  - informační zabezpečení,
  - image firmy, jejich produktů,
  - znalost trhu (Veber, 2009).

Metoda VRIO bývá často zobrazována v podobě tabulky, ve které jsou rámcově zobrazeny všechny možné výsledky, ke kterým užitím této metody můžeme dospět, neboli poměřuje, jak velkou výhodu zdroje pro podnik představují. Tabulka 2.13 je vytvořená na základě tabulky VRIO, kterou uvádí Veber.

2.13 Význam zdroje pro konkurenční výhodu

<b>Kritéria VRIO</b>				
Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Snadnost napodobení	Soulad s organizací	Vyhodnocení zdroje
Ne	Ne	-	-	Slabá stránka
Ano	Ne	Snadná	Ano	Silná stránka
Ano	Ne	Ne příliš	Ano	Dočasná výhoda
Ano	Ano	Nesnadná	Ano	Trvalá výhoda

Zdroj: Veber (2009, str. 539), vlastní zpracování

#### Udržitelnost konkurenční výhody

Slávik upozorňuje, že získaná výhoda nepřestane být po dobu své využitelnosti objektem konkurenčních útoků. Tvůrce, respektive podnik, který konkurenční výhodu získal, se snaží udržet si konkurenční výhodu co nejdéle, nebo alespoň zpomalit její oslabování. Udržitelnost výhody závisí zejména na trvanlivosti zdrojů, jejich využitelnosti a schopnosti konkurentů napodobit konkurenční výhodu prostřednictvím získání jejích jednotlivých složek. Existuje několik možných způsobů ochrany před napodobením konkurenční výhody:



- skrývání důsledků konkurenční výhody – podnik se chrání před tím, aby jeho konkurenti vůbec zjistili a identifikovali, že má konkurenční výhodu.
- odstrašení od napodobování – podnik, u kterého byla konkurenční výhoda odhalena, se snaží přesvědčit své konkurenční okolí, že imitací jeho strategie nedosáhnou porovnatelných zisků.
- složitost konkurenční výhody – brání pochopit podstatu podnikatelského úspěchu, v některých odvětvích je složité rozpoznat vztah mezi špičkovými výkony a zdroji podniku.
- proměnlivost a stupňování konkurenční výhody – typické pro odvětvové lídry, velká kapitálová a tržní síla jim umožňuje pravidelně získávat radikální inovace, snižovat náklady a získávat nové trhy (Slávik, 2005).

### 2.2.5 SWOT analýza

Název SWOT vznikl podle počátečních písmen slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti podniku), threats (hrozby). Tato metoda slouží ke stanovení silných a slabých stránek podniku, ale také hrozeb a příležitostí. Většinou se jedná o malý počet položek, které ukazují podniku, jakým směrem by měl upírat svou pozornost. Jakožto univerzální analytická metoda se velmi často využívá v oboru strategického řízení podniku.

Kotler ve své knize *Moderní marketing* charakterizoval pojem SWOT analýza jako: „Výtah ze zjištění interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí.“ (Kotler 2007, str. 97)

Analýza SWOT se člení na dvě základní části a to na analýzu interního prostředí a na analýzu externího prostředí. K internímu prostředí spadá identifikace silných a slabých stránek podniku. Zatímco analýza externího prostředí se zabývá příležitostmi a hrozbami podniku. Nenásleduje podrobnější vymezení faktorů, které můžeme zařadit mezi silné, slabé stránky, nebo hrozby či příležitosti pro podnik.

#### **Silné stránky**

Zde patří prvky, ve kterých se společnost dobrá a považuje je za své silné stránky, na kterých se v rámci svého podniku zakládá. Ale pojem silné stránky může být relativní při srovnání s konkurencí, např. silnou stránkou společnosti je kvalitní výrobek, ale při

srovnání s konkurencí zjistíme, že produkty ostatních výrobců jsou kvalitnější. Silné stránky by se tedy měly hlavně zakládat na faktech.

### **Slabé stránky**

Mezi slabé stránky společnosti řadíme prvky, ve kterých společnost nevyniká, ale spíše ztrácí. Stejně jako u silných stránek jsou rovněž i slabé stránky podniku relativní pojem. Rozpoznání prvků, které se řadí mezi slabé stránky podniku, je pro vedení společnosti klíčové a jejich stanovení by rovněž mělo být založeno na faktech.

### **Příležitosti**

Jsou prvky, díky kterým může společnost zlepšit své postavení na trhu a dosáhnout vyšších zisků, nebo získá větší podíl na trhu, či konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům v daném odvětví. Může nastat situace, když příležitosti vznikají ze slabých stránek podniku, které se podařilo zlepšit.

### **Hrozby**

Při stanovení hrozeb podniku je nutné si rozdělit možné hrozby podle toho, jak jsou pro nás reálné. Popřípadě se pokusit odhadnout na jaké potenciální škody mohou podniku způsobit. Následně by se měl management společnosti zaměřit na nejpravděpodobnější a nejničivější hrozbu.

Výsledné vlivy se seřazují do tabulky, aby bylo dosaženo maximální přehlednosti a využitelnosti. Tabulka se skládá ze čtyř kvadrantů, které reprezentují silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby (Kotler, 2007).

V tabulce 2.14 jsou uvedeny příklady jednotlivých faktorů, které se často objevují. Uvedené faktory jsou pouze orientační a pro jednotlivé podniky i jednotlivá odvětví ekonomiky se mohou značně lišit.

2.14 tabulka SWOT analýzy

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
----------------------	----------------------

Dominantní pozice na trhu Využití špičkových technologií při výrobě Silná distribuční distribuční síť	Malá ziskovost Neefektivní reklamní kampaň Malé zastoupení zahraniční obchodní sítě
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Příznivé legislativní změny Rostoucí potenciál odvětví Momentální nízká síla konkurence	Vstup dalších konkurentů na trh Legislativní změny Možné nepříznivé změny cen surovin

Zdroj: Kotler (2007), vlastní zpracování

Vymezení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení dané společnosti, umožňuje na základě sumarizace těchto informací zpracovat matici a generovat první strategické alternativy. Jednotlivé strategie jsou uvedeny v tabulce 2.15.

2.15 SWOT matice

	<b>Slabé stránky (W)</b>	<b>Silné stránky (S)</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonávání slabé stránky pomocí příležitostí)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
<b>Ohrožení (T)</b>	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá a Hron (2003, str. 119), vlastní zpracování

- SO strategie jsou strategie, kdy podnik využívá silné stránky ve prospěch příležitostí. Možnost využití této strategie v reálném životě je přípustná pouze zřídka, proto představuje pro společnosti spíše žádoucí stav.

- WO strategie jsou zaměřeny na překonávání slabé stránky využitím příležitostí. Jako konkrétní případ lze uvést, využití příležitostí pomocí získání dodatečných zdrojů.
- ST strategie využívají silné stránky k odvrácení ohrožení, používají se v případech, pokud je podnik dostatečně silný pro přímou konfrontaci s ohrožením.
- WT strategie minimalizují slabé stránky a vyhýbají se ohrožení, jsou považovány za obranné strategie. Podnik, který využívá tyto strategie, většinou bojuje o přežití (Tichá a Hron, 2003).

## 2.3 Shrnutí

V první části kapitoly je vymezen pojem strategická analýza a jsou uvedeny některé metody, které se při sestavování této analýzy používají. V druhé části kapitoly jsou charakterizovány metody, na jejichž základě bude hodnocena konkurenceschopnost podniku. Některé z metod jsou doplněny o několik teoretických poznatků z odborné literatury. Tyto teoretické poznatky je vhodně dokreslují a umožňují lepší pochopení jejich funkčních principů. Konkrétně budou použity následující metody:

Podnik bude nejprve posouzen z vnějšího prostředí, pomocí externích metod. Pro externí analýzu byly zvoleny metody STEP a stanovení konkurence v odvětví.

Následně bude podnik analyzován z interního pohledu. Pro vnitřní analýzu byly zvoleny metody VIRO, analýza interních zdrojů a analýza konkurenceschopnosti, ve které bude podnik srovnán s nejsilnějšími konkurenty.

Získáme tedy komplexní pohled na konkurenceschopnost vybraného podniku, následně využijeme informace z uvedených metod k sestavení SWOT analýzy.

### 3. Zhodnocení současného postavení firmy

Kapitola bude rozčleněna do několika částí, kde v první části bude představena a charakterizována společnost Spurt s.r.o. V další části budou identifikováni a krátce charakterizováni hlavní konkurenti společnosti v podnikatelském odvětví na regionální úrovni. Na závěr bude podnik srovnán s konkurenty na základě dostupných informací.

#### 3.1 Představení společnosti Spurt s.r.o.

Společnost byla založena v roce 1994 pouze jednou osobou, která byla zároveň úplným vlastníkem firmy. V roce 2006 došlo k převedení 100% vlastnického podílu na stávající majitelku společnosti Spurt. Předmětem podnikání je zprostředkovatelská činnost, účetnictví a ekonomika. Základní kapitál společnosti je 100 000 Kč, jehož výše zůstala od založení podniku nezměněna. Právní forma podnikání byla zvolena jako společnost s ručením omezeným. Společnost Spurt se zabývá již od svého vzniku podnikáním v oblasti zpracování účetnictví pro firmy a živnostníky, následně také přidala další služby jako mzdové účetnictví, personální agendu, či zastupování svých klientů při komunikaci s úřady.

Úplný výpis nabízených služeb je dostupný z webových stránek společnosti Spurt.

Účetnictví:

- zpracování jednoduchého účetnictví,
- zpracování podvojného účetnictví,
- zpracování účetnictví bytových družstev,
- rekonstrukce účetnictví.

Mzdová agenda:

- výpočet mezd,
- vedení mzdových listů,
- odvod sociálního a zdravotního pojištění,
- odvod měsíčních záloh na daň z příjmů ze závislé činnosti,
- zpracování mzdové uzávěrky.

Daňové přiznání

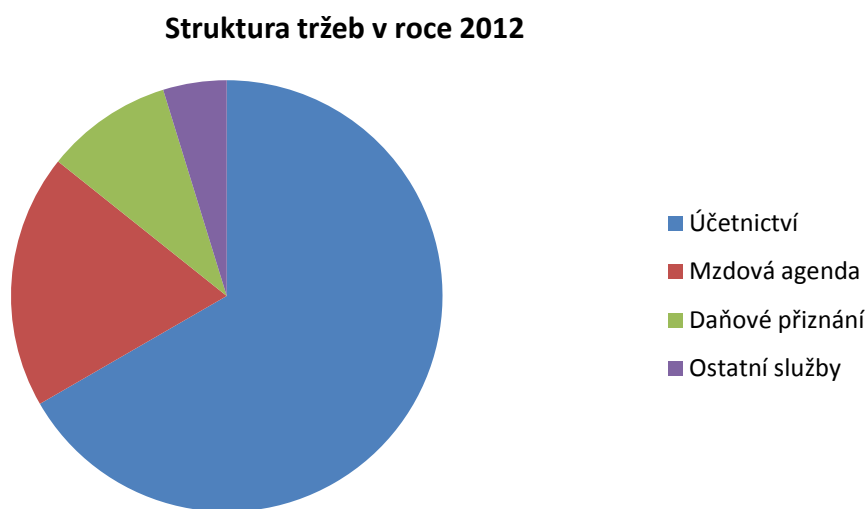
- daň z příjmů fyzických a právnických osob,
- daň z přidané hodnoty,
- daň z nemovitosti,
- daň silniční,
- daň spotřební.

#### Ostatní služby

- poradenství účetní problematiky,
- zastupování na finančním úřadě,
- zastupování na správě sociálního zabezpečení,
- zastupování ve zdravotních pojišťovnách (Spurt, 2014).

Z interních dokumentů firmy vyplývá, že nadpoloviční část tržeb v roce 2012 získala firmy díky vedení účetnictví pro další podnikatelské subjekty. Konkrétně to bylo 67 % z celkových tržeb. Mzdová agenda představovala 19 %, zpracování daňových přiznání 10 % a ostatní služby 5 % z celkových tržeb v daném roce. Tyto fakta jsou graficky zpracovány v následujícím obrázku 3.1.

3.1 Graf struktury tržeb v roce 2012

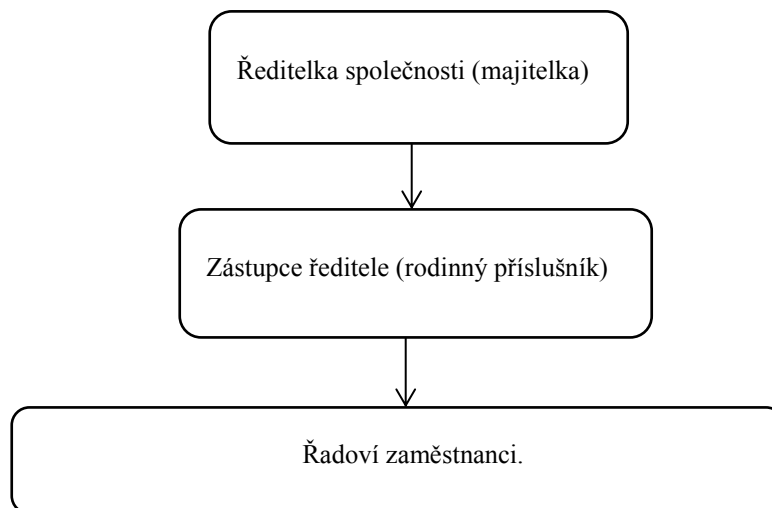


Zdroj: interní dokumenty firmy Spurt s.r.o., vlastní zpracování

Jedná se o rodinný podnik, díky čemuž v počátcích podnikání, firma využívala hlavně rodinných příslušníků jako zaměstnanců. V dnešní době ve společnosti pracují převážně studenti, je zde krom majitelky a její zástupkyně pouze jeden stálý zaměstnanec.

Pokud započteme mezi zaměstnance společnosti jak pracovníky na DPP i na HPP dostaneme se na číslo 9, čili se jedná o malý podnik s regionální působností. Na pozici zástupce ředitele pracuje stále rodinný příslušník zakladatelky, čili zákazníci mají určitou jistotu, že bude podnik pokračovat ve svém fungování i v delším časovém horizontu.

### 3.2 Organizační struktura



Zdroj: interní dokumenty firmy Spurt s.r.o., vlastní zpracování

Společnost má momentálně téměř 140 stálých klientů. Jedná se o právnické i fyzické osoby, podnikající v široké škále oborů. Klienti mají převážně zájem o vedení účetnictví a zastupování při komunikaci s úřady. Služeb spojených s personální agendou využívá asi 15% z celkového počtu klientů.

#### 3.1.1 Typ rodinného podniku

Rodinné podniky bývají děleny na tři základní typy. Rodičovskou, manželskou a příbuzenskou rodinnou firmu. Rozdíl mezi těmito typy definuje příbuzenský vztah, který se v konkrétní firmě mezi členy rodiny vyskytuje (Hesková, Vojtko, 2008).

Podle těchto tří typů byla identifikována firma Spurt, jako rodičovská firma. Nicméně oproti většině případů, kdy se v takové firmě jedná o vztah syna a otce, ve firmě Spurt figurují matka a dcera. Tento typ lze považovat v tomto konkrétním případě jako stabilní typ firmy, který zároveň klientům zaručuje, že firma bude fungovat i po odstoupení stávající majitelky z postu ředitelky společnosti.



### 3.2 Konkurenti v odvětví

Ve městě Ostrava je na internetovém serveru Firmy.cz registrováno 207 právnických a fyzických osob, které se zabývají vedením účetnictví, daňovou evidencí, či mzdovým účetnictvím, toto číslo lze chápat jako orientační, jelikož reálný počet může být odlišný. Konkurenční síla těchto firem je velice rozdílná. Z pohledu firmy Spurt, jakožto malého podniku je důležitý přehled zejména o konkurenci s regionální působností. Jako hlavní konkurenti pro firmu Spurt byly identifikovány čtyři podniky podobné velikosti, působící primárně na regionální úrovni.

#### **Agrippa – consult spol. s r.o.**

Společnost byla založena roku 1995, jedná se tedy o podnik s dlouhou tradicí.

3.3 Logo společnosti Agrippa – consult spol. s r.o.



Zdroj: webové stránky společnosti

Zabývá se hlavně vedením účetnictví, auditem, zpracováním mezd a poradenstvím. Společnost má v současné době čtyři zaměstnance, z toho dva jsou vedoucí. Tato společnost vlastní několik certifikátů z oblasti auditu, ale rovněž osvědčení daňového poradce. Sídlo společnosti je v městě Ostrava a jedná se o firmu s regionální působností.

#### **Accont Finance s.r.o.**

Založení společnosti se datuje do roku 1998.

3.4 Logo společnosti Accont Finance, s.r.o.



Zdroj: webové stránky společnosti

Společnost se zabývá hlavně vedením účetnictví, zastupování klientů při komunikaci s úřady, poradenské služby a auditorské služby.

### **Matinata s.r.o.**

Jedná se o společnost se sídlem ve Frýdku – Místku, provozovna je situována v městě Ostrava. Firma Matinata působí na trhu již 14 let, čili od roku 2000.

3.5 Logo společnosti Matinata s.r.o.



Zdroj: webové stránky společnosti

Společnost nabízí širokou škálu služeb nejen v oblasti vedení účetnictví (účetnictví, daňová evidence), ale také expertní poradenství pro krizové řízení, zpracování finančních analýz, zpracování a podání návrhů na insolvenční. Působnost společnosti je primárně Ostrava a okolí.

### **Dúopam s.r.o.**

Firma byla založena roku 2001 a sídlo společnosti je v Ostravě.

3.6 Logo společnosti Dúopam s.r.o.



Zdroj: webové stránky společnosti

Ze služeb, které společnost nabízí, lze zařadit vedení daňové evidence, vedení podvojného účetnictví, účetní poradenství, personální a mzdová agenda, rekonstrukce

účetnictví, daňové poradenství. Jedná se o malou firmu, v současné době zaměstnává tři zaměstnance.

### 3.3 Srovnání s konkurencí

Firma je v tabulce 3.7 srovnána s konkurencí na základě výše základního kapitálu, dosažených tržeb v roce 2013, nákladů v roce 2013, počtu zaměstnanců a právní formy podniku.

3.7 Tabulkové srovnání s konkurencí (2013)

<b>Firma</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>Tržby</b>	<b>Náklady</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Právní forma</b>
Accont Finance	102 000 Kč	3 837 000 Kč	2 015 000 Kč	6	s.r.o
Agrippa	250 000 Kč	2 945 000 Kč	2 149 000 Kč	4	s.r.o
Dúopam	200 000 Kč	2 172 000 Kč	1 135 000 Kč	4	s.r.o
Matinata	100 000 Kč	2 947 000 Kč	919 000 Kč	4	s.r.o
Spurt	100 000 Kč	4 461 000 Kč	4 000 000Kč	9	s.r.o

Zdroje: výkazy zisku a ztrát, rozvahy, justice.cz, vlastní zpracování

Ze srovnání je patrné, že všechny firmy v souboru využívají stejnou právní formu podnikání, která je zřejmě pro tento druh podnikání nejvýhodnější. Počty zaměstnanců naznačují nevelké rozdíly, žádná z firem neuvádí, zdali zaměstnává další zaměstnance například na DPP, tyto informace jsou dostupné pouze u společnosti Spurt. Proto jsou uvedené počty zaměstnanců relativní. Náklady má nejvyšší v daném roce firma Spurt, kde se promítl nákup nemovitosti, sloužící nyní jako provozovna.

## 4. Aplikace vybraných metod

V této kapitole jsou prakticky uplatněny vybrané metody na firmu Spurt. Nejprve je analyzováno externí okolí podniku metodou STEP. Následně bude zhodnocena síla konkurence v odvětví a firma Spurt bude porovnána analýzou konkurenceschopnosti s nejvýznamnějšími konkurenty. Na tuto část navazuje analýza interního prostředí. Další metodou je VRIO, kterou bude zhodnocena významnost jednotlivých zdrojů vzešlých z interní analýzy. V závěrečné části této kapitoly je použita SWOT analýza, jakožto souhrn zjištěných faktů o společnosti.

### 4.1 STEP analýza

Slouží k analýze externího prostředí podniku, toto externí prostředí bude rozčleněno na čtyři základní oblasti: politicko- právní oblast, ekonomická oblast, sociálně kulturní oblast, technologická oblast.

#### 4.1.1 Sociálně kulturní oblast

Od roku 2001 se zvyšují v České republice počty absolventů vysokých škol a tím i kvalifikace populace. V roce 2013 dosáhl celkový počet studentů vysokých škol 368304, v roce předešlém to bylo 381047. Mezi nejpopulárnější se řadí vzdělávání v ekonomických disciplínách a to jak na vysokých, tak i středních školách. Problematickým se stává převis nabídky nad poptávkou po pracovnících v některých oborech, důsledkem čehož může být strukturální nezaměstnanost (Český statistický úřad, 2014; Vývoj počtu absolventů SŠ a VOŠ).

Do budoucna můžeme očekávat spíše stagnaci, nebo postupné snižování počtů absolventů vysokých škol a následné vyrovnání nabídky a poptávky práce v jednotlivých odvětvích.

Z těchto zjištění můžeme říci, že vysoký počet studentů představuje pro podnik příležitost v podobě nízkých nákladů na kvalitní zaměstnance, jelikož studenti jsou ochotni slevit ze svých nároků na mzdu výměnou za možnost získání praktických zkušeností před dokončením studia.

#### 4.1 Tabulka vývoje počtu obyvatel

Roky	2013	2012	2011	2010	2009
Počet obyvatel v ČR	10 512 800	10 507 600	10 535 800	10 509 377	10 476 543
Počet obyvatel v MSK	1 225 057	1 226 602	1 230 613	1 243 220	1 247 373

Zdroj: pohyb obyvatelstva, Český statistický úřad, vlastní zpracování

Z uvedených čísel je patrné, že počet obyvatel jak celkově v České republice, tak v Moravskoslezském kraji má klesající tendenci. Úbytek obyvatelstva byl velice patrný v roce 2013, kde se počet obyvatel Ostravy poprvé dostal pod 300 000 obyvatel. Do budoucna lze podle ČSU očekávat další snižování počtu obyvatelstva.

##### 4.1.2 Technologická oblast

V odvětví účetnictví se v posledních letech stále rozšiřuje sortiment programů pro vedení účetnictví. Volba správného programu je pro vedení účetnictví klíčová, s kvalitou a možnostmi těchto programů, ale zároveň rostou i požadavky na vzdělání pracovníků v oblasti informačních technologií. Mezi velmi populární programy u malých a středních podniků jsou programy: Pohoda, Pamica, Money S3, Altus Vario aj. Naopak velké a nadnárodní společnosti v drtivé většině případů využívají software SAP. Tyto informace potvrdilo jak vedení společnosti, tak dostupné internetové zdroje. Vznikají také snahy státu, aby komunikace s úřady probíhala elektronicky (Bartoš, 2014).

Do budoucna můžeme očekávat zvyšování počtu druhů účetních softwarů, ale také stále silnější elektronickou komunikaci mezi firmami a úřady.

Pro společnost z toho vyplývá ohrožení v případě zastaralého účetního softwaru a málo kvalifikovaných pracovníků, špatné adaptace na elektronickou komunikaci s úřady. Naopak příležitosti mohou být modernizace softwarového vybavení, vzdělávání zaměstnanců v oblasti informačních technologií, kvalitní technologické zázemí.

### 4.1.3 Ekonomická oblast

Tato podkapitola je věnována ekonomickým vlivům, které mohou ovlivnit jak podnik samotný, tak hlavně zákazníky podniku, kterými jsou firmy a živnostníci. První ze zkoumaných faktorů je vývoj HDP, který je uveden v tabulce 4.2. Dále bude přezkoumán vliv změn úrokových sazeb a měnové intervence na ekonomiku v České republice. V závěru podkapitoly jsou uvedeny možné vlivy inflace (tabulka 4.3), vliv nezaměstnanosti (tabulky 4.4 a 4.5) a vývoj počtu ekonomických subjektů v Moravskoslezském kraji.

#### Vývoj HDP v České republice mezi lety 2008-2013

4.2 Tabulka vývoje HDP

Roky	2013	2012	2011	2010	2009
Meziroční změna HDP	-1,3%	-1,2%	1,7%	2,2%	-4,1%

Zdroj: vlastní zpracování dle České národní banky (2014)

Z vývoje hodnot HDP je patrné, že na ekonomiku v současné době působí stále dozvuky světové hospodářské krize. V letech 2010 a 2011 sice došlo k meziročním růstům HDP, ale v letech 2012 a 2013 dochází opět k poklesu.

Odhady pro vývoj HDP v následujících letech jsou spíše střízlivé a očekává se stagnace, nebo pozvolný růst. Česká národní banka uvádí odhadovaný meziroční růst HDP pro rok 2014 2,2% a pro rok 2015 dokonce 2,8% (Česká národní banka, 2014).

#### Úrokové sazby

Bankovní rada ČNB rozhodla o ponechání současné výše úrokových sazeb i pro rok 2014, čili zůstanou stále na technické nule. Hodnoty úrokových sazeb zůstávají neměnné od roku 2012, kdy došlo k jejich snížení na současné hodnoty. Od tohoto kroku si ČNB slibuje oživení ekonomiky. (Česká národní banka, 2014)

Hodnoty jednotlivých úrokových sazeb tedy jsou:

- Diskontní sazba: 0,05%,
- Lombardní sazba: 0,25%,
- Repo sazba: 0,05% (Česká národní banka, 2014).

## Měnová intervence

V roce 2013 došlo k rozhodnutí ze strany ČNB používat devizový kurz jako nástroj pro uvolnění měnových podmínek. Na základě tohoto rozhodnutí došlo poprvé od roku 2002 k intervenci Koruny na hodnotu 27 CZK/EUR (Česká národní banka, 2014).

Toto opatření by mělo napomoci zatraktivnit Českou republiku pro zahraniční investory, zvýšit export českých firem a podpořit Českou ekonomiku.

## Vývoj inflace

4.3 Tabulka vývoje inflace

Roky	2013	2012	2011	2010	2009
Průměrná roční míra inflace	1,4%	3,3%	1,9%	1,5%	1,0%

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2014)

Mezi lety 2009 – 2012 má inflace rostoucí tendence, ale mezi roky 2012 – 2013 dochází opět k poklesu a ustálení průměrné roční inflace na hodnotě 1,4%. Podle odhadu ministerstva financí by měla průměrná roční míra inflace v roce 2014 dosáhnout hodnoty 1,8%, což je mírné zvýšení oproti současným hodnotám.(Ministerstvo financí České republiky, 2014)

## Nezaměstnanost

Přesné hodnoty průměrné nezaměstnanosti v České republice pro jednotlivé roky jsou uvedeny v tabulce 4.4. Z tabulky je patrné, že nezaměstnanost od roku 2009 má klesající tendenci. Predikce podle ministerstva financí očekává v roce 2014 spíše stagnaci nezaměstnanosti.

4.4 Tabulka vývoje průměrné nezaměstnanosti v ČR

Roky	2013	2012	2011	2010	2009
Průměrná nezaměstnanost	7,5%	8,6%	8,6%	9,0%	8,0%

Zdroj: Ministerstvo financí (2014)

Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji se již několik let pohybuje nad celostátním průměrem. Hodnoty nezaměstnanosti mají v uvedených letech spíše stagnující tendenci a jsou ustáleny na hodnotách okolo 11%, viz následující tabulka.

4.5 Tabulka vývoje průměrné nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji

Roky	2013	2012	2011	2010	2009
Průměrná nezaměstnanost	10,92%	11,4%	11,3%	11,9%	11,1%

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2014)

### **Počet podnikatelských subjektů v Moravskoslezském kraji**

V roce 2009 byl počet ekonomických subjektů v MSK 241103, k 31. 12. 2013 to bylo již 248500 subjektů, je tedy patrná rostoucí tendence počtu ekonomických subjektů v kraji. Rostoucí tendenci odpovídá i vývoj s předcházejících let, uvedené v tabulce.

4.6 Tabulka vývoje počtu ekonomických subjektů v Moravskoslezském kraji

Roky	2009	2008	2007	2006	2005
Počet ekonomických subjektů	241 103	240 486	235 648	231 783	229 242

Zdroj: Regional entrepreneurship monitor (2014)

Český statistický úřad uvádí také počet vzniklých ekonomických subjektů pro roky 2007 – 2009. Konkrétní čísla jsou následující: 2007 vzniklo 10 315 subjektů, 2008 vzniklo 11 131 subjektů, 2009 vzniklo 10 825 subjektů.

Na základě těchto informací můžeme vidět pro firmu Spurt příležitosti v podobě rostoucího počtu ekonomických subjektů, čili potenciálních zákazníků a díky oslabení koruny a zvýšení obchodu se zahraničím možné navázání obchodních vztahů se zahraničními subjekty podnikajícími v České republice. Naopak se může vyskytnout hrozba v podobě nových konkurentů v odvětví.

#### **4.1.4 Politicko-právní oblast**

Právní legislativa v oblasti účetnictví je téměř každoročně obměňována. Tento fakt činí z účetnictví v České republice jedno z nejnáročnějších odvětví, jak na znalosti, tak na



orientaci v byrokracii. Tisíce ekonomických subjektů sledují každoročně změny v legislativě, aby předešly možnosti vzniku chyb, za které by nesly sankce v podobě peněžitých pokut. Tato situace vytváří vhodné prostředí pro externí firmy vedoucí účetnictví jiným ekonomickým subjektům.

Legislativa platných právních předpisů a standardů podle Ministerstva financí České republiky v oblasti účetnictví a auditu:

Zákony:

- zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 523/1992 Sb. o daňovém poradenství a Komoře daňových poradců České republiky, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 93/2009 Sb. o auditorech a o změně některých zákonů (zákon o auditorech), ve znění zákona č. 227/2009 Sb. (Ministerstvo financí České republiky, 2014).

Vyhlášky:

- vyhláška č. 410/2009 Sb., vyhláška č. 383/2009 Sb., vyhláška č. 504/2002 Sb., vyhláška č. 503/2002 Sb., vyhláška č. 502/2002 Sb., vyhláška č. 501/2002 Sb., vyhláška č. 500/2002 Sb., vyhláška č. 365/2010 Sb., vyhláška č. 270/2010 Sb., vyhláška č. 114/2002 Sb. (Ministerstvo financí České republiky, 2014).

Nově došlo ke změnám od 1.1 2014 v souvislosti s rekodifikací soukromého práva a zákonným opatřením senátu. Změny byly uvedeny ve Sbírce zákonů dne 31. 12. 2013.

- č. 500/2002 Sb. Vyhláška č. 500/2002 Sb,
- č. 501/2002 Sb. Vyhláška č. 501/2002 Sb,
- č. 502/2002 Sb. Vyhláška č. 502/2002 Sb.,
- č. 503/2002 Sb. Vyhláška č. 503/2002 Sb.,
- č. 504/2002 Sb. Vyhláška č. 504/2002 Sb,
- č. 383/2009 Sb. (Účetní reforma veřejných financí - Platné vyhlášky pro rok 2014)

- č. 410/2009 Sb. (Účetní reforma veřejných financí - Platné vyhlášky pro rok 2014), (Ministerstvo financí České republiky, 2014).

Implementace práva EU do právního řádu České republiky:

Se vstupem do EU byly přizpůsobeny směrnice českého účetnictví mezinárodním standardům, ale také standardům EU. Vstupem České republiky do Evropské Unie musí být legislativa upravována podle nařízení EU.

Nařízení:

- nařízení komise (ES) č. 1126/2008 ze dne 3. listopadu 2008. (Ministerstvo financí České republiky, 2014)

Do budoucna lze očekávat další legislativní úpravy, ohledně zavádění již zmíněné elektronické komunikace mezi ekonomickými subjekty a úřady.

Časté změny a nejasné znění těchto zákonů dává příležitost společnosti Spurt získat nové zákazníky, kteří nově vstoupili na trh a vedení účetnictví sami nezvládnou. Zavedení nových služeb může představovat pro společnost do budoucna příležitost.

Ohrožení může být naopak špatná adaptace na nové zákony, nedodržení zákonných termínů.

## **4.2 Analýza konkurentů v odvětví**

Hlavní konkurenti firmy Spurt byli již představeni výše a porovnání na základě dostupných informací. Srovnání mělo pouze orientační význam a podrobnějšímu srovnání se budeme věnovat v následující části.

Následující tabulky jsou vyplněny na základě interview s ředitelkou společnosti. Takto získané informace a odhady byly velmi nápomocné při srovnávání konkurentů v odvětví, jelikož tyto podniky nejsou povinny zveřejňovat informace nad rámec zákonné povinnosti. I přestože se management firmy snažil o objektivní pohled, je potřeba brát v úvahu možné subjektivní zkreslení situace.

Rovněž i při výběru charakteristik, podle kterých jsou podniky srovnávány, byl management firmy Spurt nápomocen. Hodnocení bylo zvoleno na stupnici od 1 do 5, kde 1

je nejhorší (neohrožující) hodnota a naopak 5 je nejvyšší (nejsilnější) hodnota. Čím více bodů tedy podnik získá, tím silnějším konkurentem je.

4.7 Tabulka analýzy konkurentů v odvětví

Charakteristika	Podnik	Konkurenti v odvětví			
Název podniku	Spurt s.r.o.	Accont Finance s.r.o.	Agrippa s.r.o.	Dúopam s.r.o.	Matinata s.r.o.
Rozsáhlost zákaznické základny	4	3	3	2	3
Cenová výhoda	2	3	2	3	3
Paleta nabízených služeb	3	3	3	2	3
Současná pozice v rámci odvětví	3	3	2	2	2
Odhad pozice v příštím období	3	3	2	2	2
Úroveň marketingu	2	3	3	3	3
Vstřícnost vůči zákazníkům	5	3	3	3	4
Kvalifikovanost pracovníků	3	3	3	3	3
Součet vah	25	24	20	19	23

Zdroj: vlastní zpracování

Po zhodnocení jednotlivých atributů a následném sečtení těchto hodnot bylo zjištěno, že nejsilnější konkurent pro firmu je společnost Accont Finance, což odpovídá odhadům firmy Spurt. Společnost ztrácí oproti svým konkurentům zejména v úrovni marketingu, kde zejména kvalitou svých webových stránek silně zaostává za konkurencí, ale také cenami, které jsou oproti konkurenci vyšší.

Z vyhodnocení vyplývá, že Spurt považuje svou současnou pozici oproti konkurenci jako silnou, čemuž odpovídá i srovnání na základě dostupných informací, které je uvedeno v kapitole 3. Při odhadu pozice podniků v příštím období byly ponechány stejné hodnoty jako pro hodnocené období, jelikož nejsou očekávány výrazné změny.

Dále lze z vyhodnocení pozorovat poměrně malé rozdíly mezi podniky v odvětví, z čehož lze usuzovat, že je prostředí vysoce konkurenční a podniky musí nabídnout potenciálním zákazníkům opravdu dobrou nabídku, aby si získali novou klientelu.

Na analýzu konkurence navazuje jako další analýza konkurenceschopnosti, díky čemuž získáme ještě podrobnější pohled na postavení firmy Spurt.

### **4.3 Analýza konkurenceschopnosti**

Aby bylo možné provést toto poslední hodnocení podniku s konkurencí, je nutné nejprve určit klíčové faktory úspěchu pro podniky v tomto tržním odvětví. Jsou to faktory, které jsou nezbytné pro dosažení úspěchu v podobě úspěšného a stabilního fungování firmy, která generuje zisk.

Samotné faktory úspěchu a jejich váhy byly učeny při společné konzultaci se zástupci firmy Spurt. Bodová škála byla zvolena stejně jako u předchozí metody od 1 do 5. Čím vyšší je počet získaných bodů, tím je situace pro podnik lepší. Jinak řečeno 5 je nejlepší hodnocení a 1 je hodnocení nejhorší.

Faktory úspěchu byly zvoleny takto:

- reputace – pověst podniku je v tomto odvětví velice důležitá.
- finanční situace podniku – rovněž důležitý faktor pro potenciální zákazníky, kteří budou mít zájem na svěření svého účetnictví stabilní společnosti.
- marketing – pro každý podnik je důležité umět prezentovat sám sebe a prodávat své služby.
- ceny – jsou faktorem, který je důležitý pro všechny zákazníky, kteří mají snahu o co nejlepší poměr ceny, kterou platí a kvalitou služeb, kterých se jím dostává.
- komunikace se zákazníkem – pro oblast účetnictví je důležité, aby byla účetní firmy schopna rychle a kvalitně reagovat na požadavky svých klientů a díky tomu byly dodrženy stanovené termíny.

Faktorů rozhodujících o úspěchu existuje velké množství, pro účely této práce byly zvoleny faktory, které jsou buď veřejně dostupné, nebo takové o kterých má vedení firmy dobrý přehled a může tyto objektivní informace poskytnout.

Existuje také velké množství faktorů, jejichž důležitost pro úspěch je zřejmá, ale pro porovnání s konkurencí se nehodí. Například kvalita produktů je v tomto konkrétním oboru irelevantní ukazatel, účetnictví je velmi přesný obor, ve kterém je klíčové vést jej kvalitně. Následuje tabulka 4.8 hodnocení podniků v odvětví na základě klíčových faktorů úspěchu.

4.8 Tabulka analýzy konkurenceschopnosti

Faktor úspěchu	Váha faktoru	Podnik	Konkurenti			
		Spurt s.r.o.	Accont Finance s.r.o.	Agrippa s.r.o.	Dúopam s.r.o.	Matinata s.r.o.
Reputace	0,25	4	4	3	2	3
Finanční situace podniku	0,25	3	3	3	3	3
Marketing	0,15	2	3	3	3	3
Cenová výhoda	0,15	2	3	2	3	3
Komunikace se zákazníkem	0,20	5	3	3	2	4
Suma vah	1,00					
Dosažené vážené skóre	-	3,35	3,25	2,85	2,55	3,2
Pořadí	-	1.	2.	4.	5.	3.

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše zmíněného hodnocení je z těchto podniků nejvíce konkurenceschopný ten, který dosáhl nejvyššího váženého skóre. Nejlépe dopadla firma Spurt s.r.o. naopak nejhoršího umístění dosáhla firma Dúopam s.r.o. I přesto, že se

zkoumaný podnik pohybuje v tomto hodnocení na první příčce, je vhodné vzít v potaz, jak malé rozdíly mezi podnikem a konkurencí jsou.

Pro udržení své pozice by měl podnik eliminovat své slabiny v oblasti marketingu, čímž je myšlena kvalita webových stránek, dále by měla společnost zvážit svou cenovou strategii, jelikož služby podniku jsou dražší než ceny u konkurence.

#### **4.4 Interní analýza podniku**

Analýza interních faktorů podniku zkoumá čtyři základní oblasti uvnitř podniku, přičemž cílem je identifikování silných a slabých stránek společnosti Spurt s.r.o.

##### **4.4.1 Fyzické zdroje**

Společnost Spurt působí v odvětví služeb, přesněji vedení účetnictví pro fyzické a právnické osoby, jak již bylo zmíněno výše. V tomto odvětví má skupina fyzických zdrojů menší váhu, než ostatní skupiny, jelikož podnikání v tomto odvětví není natolik technologicky náročné, jako například v odvětvích výrobních. Technické vybavení společnosti odpovídá současným standardům. Pracovníci firmy mají k dispozici pravidelně inovované počítače a další standartní kancelářské vybavení, jako tiskárny, skenery, skartovací zařízení aj.

Po softwarové stránce firma využívá dva programy pro vedení účetnictví, aby se svým klientům dokázala co nejlépe přizpůsobit a vyhovět jejich potřebám, jsou to programy Pohoda a Pamica, které se v tomto odvětví hojně využívají.

Firma Spurt až do roku 2013 sídlila v pronajatých prostorách, nyní již provozuje podnikatelskou činnost v budově ve vlastnictví firmy. Touto změnou získala společnost rovněž větší skladovací prostory, pro účetní doklady a jiné písemnosti, které musí uchovávat. Společnost neustále investuje do vybavení a sleduje technologické trendy, které by bylo možné využít v tomto podnikatelském odvětví.

##### **4.4.2 Lidské zdroje**

Firma se řadí spíše k menším podnikům v oboru, v současnosti zaměstnává celkem devět zaměstnanců, přičemž na hlavní pracovní poměr zde pracuje pouze hlavní účetní, zástupce ředitele a účetní. Ostatní zaměstnanci jsou studenti ekonomické fakulty Vysoké

školy báňské, kteří zde pracují na DPP. Díky takovéto struktuře podnik minimalizuje své náklady na zaměstnance, ale zároveň udržuje kvalitní zpracování účetnictví a ostatních nabízených služeb.

Na nově otevřené pozice se hlásí z řad studentů až 200 uchazečů, firma preferuje studenty druhých a vyšších ročníků. Vybraní uchazeči jsou pozváni na pracovní pohovor, kde musí prakticky prokázat své znalosti a dovednosti, tento pohovor vedou majitelka firmy a zástupce ředitele, aby bylo zaručeno, že noví zaměstnanci budou schopni zvládat úkoly na stanovené úrovni. Noví zaměstnanci jsou nejprve pod dohledem zkušenějšího kolegy, který jim pomáhá se rychleji zapracovat a vyhnout se případným chybám.

Firma investuje do vzdělání svých zaměstnanců na HPP, kteří následně vedou i ostatní zaměstnance. Díky těmto investicím je firma schopna nabízet služby v poměrně rozsáhlé nabídce. Neustálé vzdělávání je v tomto odvětví klíčové, neboť legislativní změny jsou v České republice velmi časté.

#### 4.4.3 Finanční zdroje

Vývoj ukazatelů rentability v letech 2010 – 2013. Jako ukazatele rentability byly určeny rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita tržeb neboli zisková marže (ROS) a doplňkový ukazatel rentability nákladů (ROC).

4.9 Tabulka vývoje ROA

	2013	2012	2011	2010
ROA	0,032	0,072	0,050	0,046
Procentuální vyjádření	3,2 %	7,2 %	5 %	4,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě rozvahy a VZZ firmy Spurt s.r.o.)

ROA vyjadřuje, jak efektivně firma vytváří zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů (vlastní nebo cizí zdroje). Pro tento ukazatel není žádná doporučená hodnota, ale čím vyšší je jeho hodnota, tím je situace pro podnik lepší. Průměrné ROA se pohybuje mezi 5 – 10%.

Z tabulky je patrné, že ROA má rostoucí tendenci mezi roky 2010 – 2012, kdy k největšímu nárůstu dochází mezi lety 2011 – 2012. Následně dochází opět k citelnému poklesu z 7,2% na 3,2%.

#### 4.10 Tabulka vývoje ROE

	2013	2012	2011	2010
ROE	0,210	0,305	0,260	0,256
Procentuální vyjádření	21 %	30,5 %	26 %	25,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě rozvahy a VZZ firmy Spurt s.r.o.)

ROE vyjadřuje, jak efektivně firma zhodnocuje prostředky, které jsou do podnikání vloženy vlastníky. Jelikož se jedná o malý podnik, jsou hodnoty ROE poměrně vysoké. Největší výkyvy jsou roky 2011 – 2012, kdy hodnota ROE stoupá díky vyšším ziskům, ale v roce 2013 dochází opět k citelnému poklesu.

#### 4.11 Tabulka vývoje ROS

	2013	2012	2011	2010
ROS	0,041	0,068	0,046	0,039
Procentuální vyjádření	4,1 %	6,8 %	4,6 %	3,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě rozvahy a VZZ firmy Spurt s.r.o.)

ROS poskytuje informace, jak velké musí firma tvořit výnosy, aby bylo dosaženo 1,- Kč zisku. Jak je z tabulky patrné, k největší změně dochází opět mezi roky 2011 – 2012, kdy hodnota ROS roste a následně v roce 2013 se opět snižuje. Průměrná hodnota rentability tržeb se pohybuje mezi 4-8%, čemuž odpovídají i zjištěné hodnoty.

#### 4.12 Tabulka vývoje ROC

	2013	2012	2011	2010
ROC	0,043	0,070	0,048	0,036
Procentuální vyjádření	4,3 %	7 %	4,8 %	3,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě rozvahy a VZZ firmy Spurt s.r.o.)

ROC je vypočten pouze jako doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb (ROS).

### **Likvidita**

#### 4.13 Tabulka vývoje běžné likvidity

	2013	2012	2011	2010
Běžná likvidita (L3)	1,03	0,87	1,11	1,16

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě rozvahy a VZZ firmy Spurt s.r.o.)



Vývoj likvidity má klesající tendenci mezi lety 2010 – 2012, přičemž k největšímu poklesu dochází mezi lety 2011 – 2012. V roce 2012 se hodnota likvidity dostává pod hodnotu 1, což znamená, že podnik v tomto roce ohrozil svou finanční stabilitu a oběžná aktiva nepokrývají krátkodobé závazky. V roce 2013 se situace opět zlepšuje a běžná likvidita se dostává na hodnotu 1,03. Optimální hodnoty likvidity se pohybují mezi 1,5 – 2,5, je tedy patrné, že hodnoty podniku se nepohybují v optimu.

### **Zadluženost**

4.14 Tabulka vývoje zadluženosti

	2013	2012	2011	2010
Celková zadluženost	0,41	0,69	0,64	0,65
Procentuální vyjádření	41,6 %	69,5 %	64,2 %	65 %

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě rozvahy a VZZ firmy Spurt s.r.o.)

Zadluženost firmy je poměrně konstantní mezi lety 2010 – 2012, v roce 2012 firma snížila svou zadluženost splacením části dluhu. V roce 2013 byla tedy společnost celkově zadlužena z 41%.

### **Doby obratu**

4.15 Tabulka vývoje doby obratu pohledávek a krátkodobých závazků

	2013	2012	2011	2010
Doba obratu pohledávek	48 dnů	65 dnů	56 dnů	60dnů
Doba obratu krátkodobých závazků	43 dnů	47 dnů	45 dnů	50 dnů

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě rozvahy a VZZ firmy Spurt s.r.o.)

Při výpočtu doby obratu pohledávek a krátkodobých závazků se projevily finanční problémy klientů společnosti, kteří nejsou schopni včas splácet své závazky vůči firmě Spurt. Jedná se zejména o firmy z oblasti stavebnictví, na které silně doléhá ekonomická krize. Firma Spurt řeší tyto problémy formou exekucí, proto je možné označit tyto pohledávky jako nedobytné. Jejich nedobytností se zvyšuje doba obratu pohledávek.

#### **4.4.4 Nehmotné zdroje**

Mezi opravdu silné stránky firmy se řadí výborné vztahy s klienty, kterým se snaží maximálně vyjít vstříc ve všech jejich požadavcích. Díky tomu má firma Spurt mezi svými klienty dobrou pověst a nové klienty získává z drtivé většiny díky doporučení svých zákazníků. Tento fakt je důkazem, že firma má vybudovaný goodwill, který zajišťuje její tržní postavení. S goodwillem souvisí také tradice firmy, její založení se datuje do roku 1994, což ji řadí mezi nejdéle fungující firmy v regionálním odvětví. Firma Spurt má také kvalitní zajištění proti případným chybám v účetnictví a následných sankcích. Účetní doklady jsou pravidelně kontrolovány různými zaměstnanci, což znatelně snižuje výskyt chyb. V případě, že by klientům nějaké škody vznikly, je firma pojištěna na škody dosahující až 10 milionů korun.

Za slabinu firmy je možné považovat nekvalitní marketing a zastaralost webových stránek, které by mohly přesvědčit potenciální klienty, že právě tato firma je ta pravá. Webové stránky si společnost nechala zhotovit před rokem 2000 a od té doby nedošlo k žádným změnám, což je v dnešní době poměrně silnou slabinou. Spurt nemá žádnou marketingovou strategii, což je také velká slabina, která připravuje společnost o potenciální zákazníky a také zisky, kterých by mohla dosáhnout. Bohužel firma nemá vlastní logo, díky kterému by snáze vstupovala do podvědomí svých klientů.

#### **4.4.5 Souhrn zdrojů interního prostředí**

Interní analýza firmy nabídla komplexní pohled na vnitřní prostředí firmy ve čtyřech základních oblastech. V každé oblasti byly identifikovány zdroje, které mohou být chápány jako základ konkurenční výhody, nebo slabé stránky firmy. Některé z nich mohou představovat v budoucnu příležitosti pro další rozvoj firmy. Konkrétně byly tedy identifikovány následovně:

- možné zdroje konkurenční výhody firmy: vlastní prostory, vzdělávání zaměstnanců, nízké mzdové náklady, kvalitní zabezpečení proti chybám a nízká chybovost, tradice, goodwill, kvalitní software, pravidelně inovace počítačové techniky, dobrý vztah s klienty, široká nabídka služeb.
- možné zdroje slabých stránek firmy: problémy s vymáháním pohledávek, webové stránky, absence jakékoli marketingové strategie, absence loga,

nízká likvidita, vyšší ceny oproti konkurenci. Jako příležitosti do budoucna mohou být: inovace webových stránek, vytvoření loga a marketingové strategie.

## 4.5 VRIO

Možné zdroje konkurenční výhody podniku zjištěné interní analýzou budou podrobeny metodě VRIO, výstupem této metody bude identifikace případné konkurenční výhody, kterou podnik z těchto zdrojů získává. Interní analýza poukázala, že podnik má silné stránky ve všech čtyřech zkoumaných oblastech vnitřních zdrojů. Slabé stránky, které byly identifikovány interní analýzou podniku, již nebudeme dále zkoumat metodou VRIO. Následuje aplikace metody VRIO na zjištěné silné stránky podniku.

- vlastní prostory: zdroj je hodnotný, není ojedinělý a je lehce napodobitelný, čili se jedná pouze o silnou stránku, která nepřináší podniku žádnou výhodu nad konkurencí.
- vzdělávání zaměstnanců: zdroj je jednoznačně hodnotný, určit jednoznačně jeho ojedinělost je poměrně složité, ale vzhledem k častým změnám legislativy, lze tento zdroj považovat za běžný a lehce napodobitelný, čili představuje pro podnik pouze silnou stránku.
- nízké mzdové náklady: zdroj je hodnotný, lze jej považovat za ojedinělý, je poměrně snadno napodobitelný, jelikož zájem ze strany studentů o praxi v oboru je vysoký. Zdroj je pro podnik dočasnou konkurenční výhodou.
- kvalitní zabezpečení proti chybám a nízká chybovost: zdroj je hodnotný, v oboru účetnictví je bezchybnost a pojištění proti vzniklým chybám samozřejmostí, tudíž je zdroj běžný a lehce napodobitelný. Zdroj představuje pro podnik pouze silnou stránku.
- tradice: zdroj je hodnotný, ojedinělý a je velmi složité jej napodobit, což z něj činí dlouhodobou konkurenční výhodu.
- goodwill: zdroj je hodnotný, v případě společnosti Spurt, lze považovat goodwill jako ojedinělý zdroj, jelikož goodwill závisí i na době, po kterou subjekt působí na trhu, lze tedy říci, že bývá častější u společností, které už mají na trhu své stabilní místo. Goodwill je těžce napodobitelný zejména

v krátkém časovém období. Můžeme jej označit jako dlouhodobou konkurenční výhodu.

- kvalitní software: hodnotný zdroj, v dnešní době je běžný a snadno napodobitelný, tento zdroj je pro podnik pouze silnou stránkou.
- pravidelné inovace počítačů: hodnotný zdroj, běžný zdroj, snadno napodobitelný, neposkytuje podniku žádnou konkurenční výhodu, jedná se tedy pouze o silnou stránku.
- dobrý vztah s klienty: hodnotný zdroj, blízké vztahy s klientem lze získat často, až po delší době spolupráce, proto je uváděn tento zdroj jako ojedinělý, a napodobitelný. Poskytuje podniku dočasnou konkurenční výhodu.
- široká nabídka služeb: zdroj je hodnotný, podle porovnání s konkurencí jej lze považovat spíše za běžný a napodobitelný zdroj, čili představuje pro podnik silnou stránku, ale nikoli konkurenční výhodu.

Z výše uvedených silných stránek bylo pouze několik zdrojů identifikováno, jako zdroje konkurenční výhody, ať už dočasné nebo dlouhodobé. Tyto zdroje jsou pro větší přehlednost zpracovány níže v tabulce, kde je uveden přesný název zdroje a druh výhody, který pro podnik přináší.

4.16 Tabulka VRIO

<b>Zdroje</b>	<b>Dlouhodobost konkurenční výhody</b>
Nízké mzdové náklady	Dočasná konkurenční výhoda
Tradice	Dlouhodobá konkurenční výhoda
Goodwill	Dlouhodobá konkurenční výhoda
Dobré vztahy s klienty	Dočasná konkurenční výhoda

Zdroj: vlastní zpracování

Zjištěné skutečnosti poukazují na to, že podnik Spurt získává převážnou většinou konkurenčních výhod z dobré pověsti a tradice, kterou získal za 20 svého působení v tomto tržním odvětví. Určitou roli zde hraje bezpochyby i fakt, že se jedná o rodinný podnik, což zaručuje pro klienty stabilitu podniku. Dočasnou konkurenční výhodu má firma také díky organizační struktuře, kde jako pomocné síly využívá studenty, kteří představují výhodný poměr ceny pracovní síly a kvality.

Podnik by měl usilovat nejen o využití své konkurenční výhody, ale i o její udržení, neboli hledat cesty, jak zabránit konkurenci v napodobení těchto výhod. Problematické udržování konkurenční výhody jsme se věnovali v teoretické části, kde jsou vymezeny některé strategie podle Slávika. V tomto konkrétním případě je vhodné použít strategii skrývání důsledků konkurenční výhody, kdy se podnik snaží předejít tomu, aby konkurence zjistila, že nějakou konkurenční výhodu vlastní. Konkurenti vidí podnik pouze z vnějšku a mají omezené možnosti, jak získat konkrétnější informace. Což může podnik využít ve svůj prospěch a skrýt své konkurenční výhody, čím prodlouží dobu, po kterou je může využívat.

## 4.6 SWOT analýza

Analýza SWOT je vhodným nástrojem pro závěrečné shrnutí všech výsledků získaných z předcházejících analýz. Slouží hlavně k posouzení silných a slabých stránek podniku. Nejprve jsou konkrétně vytyčeny silné, slabé stránky, ohrožení a příležitosti. Následně bude vyhodnocena vhodná strategie pro podnik.

Všechny jednotlivé faktory budou ohodnoceny, podle svého významu pro společnost na stupnici od 1 do 5. Takto získaná hodnota bude podělena počtem jednotlivých faktorů v dané oblasti tak, aby byla zjištěna průměrná hodnota v dané oblasti. Následně budeme moci určit, jakou strategii by měl podnik využívat, aby dosáhl lepších hospodářských výsledků, neboli se stal silnějším podnikem mezi konkurencí.

- Silné stránky (S):
  - vlastní prostory, vzdělávání zaměstnanců, nízké mzdové náklady, kvalitní zabezpečení proti chybám a nízká chybovost, tradice, goodwill, kvalitní software, pravidelně inovace počítačové techniky, dobrý vztah s klienty, široká nabídka služeb,
- Slabé stránky (W):
  - problémy s vymáháním pohledávek, webové stránky, absence jakékoli marketingové strategie, absence loga, nízká likvidita, vyšší ceny oproti konkurenci, neefektivnost některých pracovních postupů,
- Ohrožení (T):

zastarávání softwaru, nízká kvalifikace pracovníků pro práci se softwarem, špatná adaptace pro elektronickou komunikaci s úřady, nová konkurence v odvětví, ztráta zákazníků, pomalá reakce na legislativní změny, zadluženost některých klientů,

- Příležitosti (O):

zaměstnanci z řad studentů, zkvalitňování technického zázemí, sledování novinek v oblasti softwaru, rostoucí počet potenciálních zákazníků, navázání spolupráce se zahraničními subjekty, zavádění nových služeb, vyšší efektivita konkurenčních výhod, inovace webových stránek, vytvoření loga, vytvoření marketingové strategie.

#### 4.17 SWOT matice

Silné stránky	32	Slabé stránky	26
vlastní prostory,	2	problémy s vymáháním pohledávek,	5
vzdělávání zaměstnanců,	3	webové stránky,	5
nízké mzdové náklady,	3	absence jakékoli marketingové strategie,	5
kvalitní zabezpečení proti chybám a nízká chybovost,	2	absence loga,	2
tradice,	5	nízká likvidita,	3
goodwill,	5	vyšší ceny oproti konkurenci,	3
kvalitní software,	3	neefektivnost některých pracovních procesů	3
pravidelně inovace počítačové techniky,	2		
dobrá vztah s klienty,	5		
široká nabídka služeb.	2		
Příležitosti	36	Hrozby	24
Zaměstnanci z řad studentů,	3	Zastarání softwaru,	2
Zkvalitňování technického zázemí,	3	Nízká kvalifikace pracovníků pro práci se softwarem,	4
Sledování novinek v oblasti softwaru,	3		
Rostoucí počet potenciálních zákazníků,	4	Špatná adaptace pro elektronickou komunikaci s úřady,	4
Navázání spolupráce se zahraničními subjekty,	4	Nová konkurence v odvětví,	3
Zavádění nových služeb,	3	Ztráta zákazníků,	4
Vyšší efektivita konkurenčních výhod,	5	Pomalá reakce na legislativní změny,	4
Inovace webových stránek,	5	Zadluženost některých klientů,	3

Vytvoření loga	2		
Vytvoření marketingové strategie.	4		

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky dosáhly celkového hodnocení 32 a průměrná váha v oblasti silných stránek činí 3,2. Což značí, že tato oblast je pro podnik silná a může se spoléhat na využití těchto silných stránek. Což si vedení podniku uvědomuje, neboť se snaží sílu těchto faktorů využít.

Slabé stránky byly zhodnoceny hodnotou 26 a průměrná váha v oblasti činí 3,71. Toto hodnocení v poměření s ostatními poukazuje na existenci slabých stránek, které v současné době přímo neoslabují podnik, ale do budoucna mohou znamenat potíže, kterým by se měl podnik vyhnout.

Příležitosti jsou ohodnoceny vahou 36 a průměrná váha příležitostí činí 3,6. Podnik působí v odvětví, ve kterém se nabízí poměrně velké množství příležitostí, jak vylepšit současnou situaci podniku a dosáhnout vyšších tržeb, nebo podnikové prosperity.

Hrozby byly ohodnoceny hodnotou 24 a průměrná váha hrozeb činí 3,42. Což značí, že existují a bezprostřední ohrožení pro podnik není příliš velké, ale situace se může v delším časovém období změnit a ohrozit konkurenceschopnost podniku.

Z hodnocení je patrné, že nejvyššího hodnocení dosahuje podnik v kategorii silných stránek a příležitostí. Je tedy ideální využít strategii SO, neboli strategii „využití“, kdy podnik využívá svých silných stránek a snaží se využít naskytnutých příležitostí. Tato strategie je někdy označovaná jako růstově orientovaná. Pro podnik je velmi příznivé, že má několik příležitostí a silných stránek, díky kterým může udržovat svou silnou tržní pozici.

Můžeme ještě zmínit, že podle podnikových strategií, které vymezil Kotler, by bylo pro firmu vhodné využít teorii zaměření. V tomto případě se firma zaměřuje pouze na několik tržních segmentů, místo aby usilovala o celý trh. Jelikož se jedná o malou firmu s regionálním dosahem je zmíněná strategie jak z pohledu velikosti firmy, tak z pohledu odvětví, ve kterém společnost působí nejvhodnější strategií.

## **5. Vyhodnocení a doporučení**

Kapitola je zaměřena na vyhodnocení informací zjištěných v předcházející části. Následně budou navržena doporučení, které by mohly napomoci podniku v udržení jeho stávající pozice vůči konkurenci, nebo k jejímu zlepšení, případně i optimalizaci fungování společnosti jako tržního subjektu.

### **5.1 Vyhodnocení zjištěných informací**

Cílem práce bylo zjistit konkurenceschopnost firmy Spurt s.r.o. Pro tento účel bylo využito několik metod, které poskytují komplexní pohled na současnou situaci podniku oproti svým konkurentům. Konkrétně to byly následující metody: STEP analýza, analýza konkurenceschopnosti podniku, analýza konkurence, analýza vnitřních faktorů, analýza VRIO a na závěr SWOT analýza. Při vyhodnocování informací o podniku je klíčová právě analýza SWOT, ze které budeme vycházet.

Jak již bylo uvedeno podnik Spurt s.r.o. je firmou působící v odvětví účetnictví, toto odvětví bylo shledáno jako silně konkurenční, jelikož existuje obrovské množství firem s podobným zaměřením. Odvětví je lákavé i pro nové konkurenty, protože není náročné na počáteční kapitál a zároveň je stabilní. Rostoucí počet nově vzniklých ekonomických subjektů zvyšuje počet potenciálních zákazníků, kteří často využívají služeb externích účetních firem kvůli častým změnám zákonů o účetnictví a celkové náročnosti na znalosti z tohoto odvětví.

Po konzultaci s vedením společnosti byly vybrány čtyři konkurenční podniky, které jsou firmou považovány za nejsilnější konkurenci. Výsledkem metod analýzy konkurence a analýzy konkurenceschopnosti bylo zjištění, že firma Spurt s.r.o. je mezi danými podniky konkurenčně nejsilnější, avšak je nutno poukázat na fakt, že rozdíly mezi podniky nejsou velké. Konkurenční postavení podniku nejvíce oslabuje absence marketingové strategie a zastaralé webové stránky, které by umožnily lepší prezentaci podniku na internetu. Jako zdroje konkurenční výhody byly analyzovány goodwill, tradice, vztah s klienty a nízké náklady na mzdy.

Interní analýzou byly odhaleny některé problémy ve finanční stránce podniku, a to sice problémy s likviditou a dobou obratu závazků i pohledávek. Tento problém vznikl



z důvodů platební neschopnosti některých klientů, kteří se po ekonomické krizi z roku 2008 dostali do finančních potíží a nejsou schopni splácet své závazky. Problémy v této oblasti přiznává i vedení společnosti, které dodává, že se snaží v současné době vymoci své pohledávky soudní cestou.

Pro závěrečné shrnutí byla využita metoda SWOT, z níž je patrné, že pro podnik je ideální využít strategii SO, neboli růstovou strategii. Podnik disponuje silnými stránkami a konkurenčními výhodami, které může využít ve svůj prospěch a zužitkovat tak nabízené příležitosti. V současné době je sice význam slabých stránek a hrozeb v mezích, ale v delším časovém horizontu může dojít k jejich zesílení, proto je nutné je neustále sledovat a mít na paměti, že situace pro tržní subjekty se může velice rychle změnit.

## **5.2 Doporučení**

Po vyhodnocení faktů bylo zjištěno, že podnik je konkurenceschopný a v porovnání s vybranými konkurenty se jeví jako nejsilnější. Cílem doporučení a návrhů bude, aby podnik udržel svou stávající pozici a využil příležitosti k jejímu upevnění. Vedení podniku si uvědomuje některé své silné stránky, a ty plně v konkurenčním boji využívá, ale existuje stále několik zdrojů, které mají velký potenciál, přesto zůstávají nevyužity.

Jako jeden z největších nedostatků, který zároveň představuje prostor pro zlepšení je stav webových stránek a absence marketingové strategie obecně. V dnešní době je již standardem, vyhledávat firmy pomocí internetových prohlížečů. Pokud má firma dobře a přehledně zpracovány své webové stránky může působit na zákazníka jako profesionální a stabilní společnost, která má co nabídnout. Při pohledu na webové stránky společnosti Spurt s.r.o. spíše zákazníka může napadnout, zda-li je firma stále aktivní. Společnost má v současné době, jak již bylo řečeno výše, okolo 140 stálých zákazníků, což jistě není malý počet, ale s využitím vhodných webových stránek a marketingovou strategií by se tento počet mohl značně zvýšit a zlepšit tak postavení firmy na trhu. Zároveň by firma získala možnost navázat spolupráci i s ekonomickými subjekty, které působí v jiných částech České republiky, nebo se zahraničními subjekty.

Díky možnosti využití emailu a skenovacích zařízení by takováto spolupráce mohla plnohodnotně fungovat. Konkrétně bych tedy společnosti doporučil zmapovat webové stránky svých konkurentů, ale i ostatních firem v odvětví a na základě tohoto srovnání si nechat vytvořit nový web specializovanou firmou. Jelikož žádný z konkurentů nenabízí na

svých webových stránkách možnost komunikace přes Skype, či jiné komunikační softwary mohla by takováto inovace přinést firmě prospěch v podobě rychlé a snadné komunikace s případnými novými zákazníky, kteří navštívili webové stránky společnosti a poskytnout jim okamžitou odezvu na případné dotazy. Dále by měly webové stránky obsahovat nabízené služby, certifikáty které společnost vlastní, hodnocení současných zákazníků a případně také ceník, nebo aplikace schopná orientačně vypočítat cenu přímo pro konkrétního zákazníka. Zároveň doporučuji, aby bylo možné webové stránky zobrazit krom českého jazyka i v jazyce polském, jelikož v Moravskoslezském kraji je spolupráce s firmami z Polska velmi úzká a tato inovace by mohla přinést firmě zahraniční klienty.

Další příležitost pro zlepšení pozice firmy vidím v oblasti podnikových financí, kde vznikly problémy s vymáháním některých pohledávek, což momentálně stěžuje situaci podniku. Jako řešení navrhuji vstupní kontrolu finanční situace nových zákazníků a následné sjednání podmínek, ale je třeba vzít v potaz, že některé zákazníky by takový přístup mohl odradit, proto je třeba, co nejprofesionálnější přístup v tomto ohledu. Podnik by se měl v budoucím období soustředit na zlepšení své finanční stability, aby se vyhnula případným dalším problémům v této oblasti. Čili by se měl podnik odložit plánované velké investice, do doby, než se finanční situace ustálí, respektive do doby, než dojde k soudnímu vyřešení sporu ve věci nesplacených pohledávek. Společnost má ve svém vlastnictví momentálně jednu budovu a dva osobní automobily. Jejich prodejem by případně mohla řešit extrémní situace, aniž by bylo nutné ukončit fungování firmy, nebo další zadlužení.

Podnik by se měl zaměřit na využití zmíněných příležitostí, které se mohou naskytnout, společnost se snaží sledovat nové trendy v oblasti vývoje účetního softwaru, který pravidelně aktualizuje, ale například si zatím neuvědomuje příležitosti v rozšíření nabídky služeb, vytvoření marketingové strategie, nebo lépe využívat své silné stránky. V posledních letech zejména roste zájem firem o daňové poradenství a to jak firem českých tak zahraničních. Doporučuji tedy zaměřit se i tímto směrem a zvážit rozšíření portfolia nabízených služeb. Zejména pak rozšířit nabídku daňového poradenství, nebo zavést novou službu a to sice externí audit. Zavedením těchto služeb by se firma mohla dostat do povědomí větších firem a získat nové zákazníky i z jejich řad. Zároveň by zavedení těchto nových služeb snížilo závislost společnosti na tržbách z vedení účetnictví,

které činily v roce 2012 69% z celkových tržeb, a tedy i omezilo riziko dalších problémů s vymáháním pohledávek od neplaticích zákazníků.

Doporučení lze shrnout následovně, podnik by měl vyjít ze strategie SO a využívat svých silných stránek pro upevnění své pozice a využití příležitostí. Pozornost by měla být věnována, ale i odstraňování výše zmíněných nedostatků, které by se v případě dlouhodobého ignorování mohly stát pro podnik velmi citelnými slabinami a mohly by nepříznivě ovlivnit její tržní postavení.

## 6. Závěr

Cílem práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Spurt s.r.o. a navrhnout doporučení pro zlepšení stávající situace. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy konkurenceschopnosti a následně pojmy související se strategickou analýzou, ale byly zmíněny i metody používané strategickou analýzou. Následně jsou teoreticky popsány metody použité v této konkrétní práci. Jedná se o STEP analýzu, analýzu vnitřních faktorů, metodu VRIO, analýzu konkurence, analýzu konkurenceschopnosti a na závěr SWOT analýzu. Metody byly zvoleny tak, aby nabídly pohled na podnik z externího a interního prostředí, což umožnilo komplexní pohled na konkurenceschopnost podniku.

V další části práce byl představen podnik Spurt s.r.o. a krátce charakterizován, dále byli představeni i největší konkurenti podniku na regionální úrovni. V závěru kapitoly jsou podniky srovnány na základě dostupných informací, které nastínily první odhady postavení podniku oproti konkurenci.

Praktická část práce obsahuje aplikace jednotlivých metod a identifikaci silných a slabých stránek podniku spolu s hrozbami i příležitostmi. Závěr kapitoly je věnován SWOT analýze, kterou bylo provedeno závěrečné sumarizování současné situace podniku.

Následující část je věnována návrhům pro zlepšení stávající situace, ale i varováním co by mohlo do budoucna podnik ohrozit.

# Seznam použité literatury

## Odborná literatura

- [1] BLAŽEK, Ladislav (ed.). *Konkurenceschopnost podniků. Část 1 : Sborník příspěvků z mezinárodní konference konané ve dnech 5. a 6. února 2008 v Brně*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 775 s. ISBN 978–80–210–4521–7.
- [2] FOTR Jiří, Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování. Postupy, metody nástroje*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 80-86929-59-0.
- [3] HESKOVÁ, Marie a Viktor VOJTKO, 2008. *Rodinné firmy: Zdroj regionálního rozvoje*. Zeleneč: Profess Consulting. 138 s. ISBN 978-80-7259-062-9.
- [4] JOHNSON, Gerry. SCHOLES, Kevan a Richard WHITTINGTON. *Exploring Corporate Strategy*. 8. vyd. England: FT Prentice Hall, 2008. 672 s. ISBN 978-0-273-68739-9.
- [5] KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 814 s. ISBN 978-0-13-210292-6.
- [6] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 1. vyd. Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.
- [7] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení*. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [8] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 9788024724324.
- [9] PAVELKOVÁ, Drahomíra a kolektiv. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN: 978-80-247-2689-2
- [10] PORTER, M.E. – IRGL, V. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 8085605120.
- [11] PORTER, M.E. *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. New York: Free Press, 1998, 855 s. ISBN 0684841479.

- [12] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- [13] SLÁVIK, Štefán. *Strategický Manažment*. Bratislava: Spirit, 2005. 395 s. ISBN 80-89085-49-0
- [14] TICHÁ, I; HRON, J. *Strategické řízení*. vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9
- [15] VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. Vyd. Praha: Management press, 2009, 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0

### **Internetové a ostatní zdroje**

- [16] *Accont Finance, s.r.o.* [online]. 2014. [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: <http://www.accontfinance.cz/>
- [17] *Agrippa-consult spol. s.r.o.* [online]. 2014. [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: <http://www.agrippa.cz/>
- [18] *Aktuální prognóza ČNB* [online]. 2014. [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/#HDP/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP/)
- [19] *ČNB ponechala úrokové sazby, na nule budou i v roce 2014* [online]. 2014. [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/aktuality/cnb-ponechala-urokove-sazby-na-nule-budou-i-v-roce-2014/>
- [20] *Česká národní banka - základní sazby* [online]. 2014. [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>
- [21] *Dúopam s.r.o.* [online]. 2014. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.duopam.cz/>
- [22] *Finanční analýza* [online]. 2014. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://financi-analyza.webnode.cz/financi-slovník/>
- [23] *Hdp 2014, vývoj hdp v ČR* [online]. 2014. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1%20a%20>

- [24] *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. 2014. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)
- [25] *Interní dokumenty firmy Spurt s.r.o.*
- [26] *Jak vybrat nejlepší účetní program do firmy* [online]. 2014. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.zive.cz/clanky/jak-vybrat-nejlepsi-ucetni-program-do-firmy/sc-3-a-145412/default.aspx>
- [27] *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 2014. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [28] *Krajská správa ČSU v Ostravě -nezaměstnanost* [online]. 2014. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home>
- [29] *Makroekonomická predikce* [online]. 2014. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce>
- [30] *Makroekonomická predikce – červenec 2013* [online]. 2014. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2013/makroekonomicka-predikce-cervenec-2013-13603>
- [31] *Matinata s.r.o.* [online]. 2014. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.matinata.cz/cz/index.php>
- [32] *Měnový kurz jako nástroj měnové politiky* [online]. 2014. [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/faq/menovy\\_kurz\\_jako\\_nastroj\\_menove\\_politiky.html](http://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html)
- [33] *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2014* [online]. 2014. [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [34] *Obyvatelstvo* [online]. 2014. [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xt>
- [35] *Od 1. Ledna 2014 jsou účinné novely prováděcích vyhlášek k zákonu o účetnictví* [online]. 2014. [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/ucetnictvi/legislativa-v-ucetnictvi/2014/od-1-ledna-2014-jsou-ucinne-novely-prova-16390>

- [36] *Počet podnikatelských subjektů v Moravskoslezském kraji* [online]. 2014. [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://rem.vsp.cz/attachments/attachment/file/Pocet-podnikatelskych-subjektu.pdf>
- [37] *Pohyb obyvatelstva* [online]. 2014. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2013-oby>
- [38] *Právní rámce odbor 28 účetnictví a audit* [online]. 2014. [cit. 2014-03-1]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/ucetnictvi/pravni-ramce>
- [39] *Právo EU – implementace do právního řádu ČR* [online]. 2014. [cit. 2014-03-1]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/ucetnictvi/pravni-ramce>
- [40] *Spurt s.r.o.* [online]. 2014. [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.spurt.cz/>
- [41] *Výpis z obchodního rejstříku Agrippa-consult s.r.o.* [online]. 2014. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/vypis\\_vypis?subjektId=isor%3a160888&typ=actual&klic=k3re3t](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis_vypis?subjektId=isor%3a160888&typ=actual&klic=k3re3t)
- [42] *Výpis z obchodního rejstříku Accont Finance, s.r.o.* [online]. 2014. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a317084&typ=full&klic=xw7gkp>
- [43] *Výpis z obchodního rejstříku Dúopam s.r.o.* [online]. 2014. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a459719&typ=full&klic=abjber>
- [44] *Výpis z obchodního rejstříku Matinata s.r.o.* [online]. 2014. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?nazev=matinata&ic=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=prefix&jenPlatne=true>
- [45] *Výpis z obchodního rejstříku Spurt s.r.o.* [online]. 2014. [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a163203&typ=full&klic=bberzf>



[46] *Vývoj počtu absolventů SŠ a VOŠ* [online]. 2014. [cit. 2014-03-12].  
Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08/Vyvoj-poctu-absolventu-SS-a-VOS/1>

## Seznam zkratek

4C Analýza obecného prostředí, zaměřená na zákazníky, specifikace dané země, náklady a konkurenci.

7S Analýza sedmi komponentů společnosti.

ČR Česká republika.

ČSU Český statistický úřad.

ČNB Česká národní banka.

DPP Dohoda o provedení práce.

HDP Hrubý domácí produkt.

HPP Hlavní pracovní poměr.

EU Evropská unie.

MSK Moravskoslezský kraj.

PEST Analýza obecného okolí podniku, zkoumá faktory politické, ekonomické, sociální, technologické.

PESTEL Modifikovaná metoda obecného okolí podniku, zkoumá faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

PESTLIED Modifikovaná metoda obecného okolí podniku, zkoumá faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, mezinárodní ekologické a demografické.

ROA Rentabilita aktiv.

ROC Rentabilita nákladů.

ROE Rentabilita vlastního kapitálu.

ROS Rentabilita tržeb.

QUEST Technika sloužící k rychlému průzkumu prostředí.

SLEPT Varianta metody PEST.

SPACE Analytická metoda sloužící k vytvoření vhodné podnikové strategie.

STEEPLE Varianta metody PEST.

STEP Varianta metody PEST.

SWOT Souhrnná analýza, založená na identifikování silných, slabých stránek a hrozeb, příležitostí.

VRIO Analýza k posouzení hodnotnosti zdrojů.

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

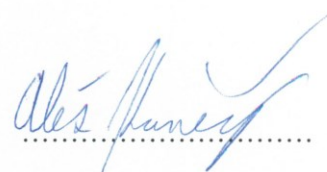
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2014



jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Výpis informací o firmě Spurt s.r.o. z obchodního rejstříku

Příloha č. 2: Ceník služeb

# Přílohy

## Příloha č. 1: Výpis informací o firmě Spurt s.r.o. z obchodního rejstříku

Tento výpis z obchodního rejstříku elektronicky podepsal "Krajský soud v Ostravě [IČ 00215732]" dne 22.3.2014 v 19:05:00.  
EPVid:DNO1oEv9zHPAJZqK6leFA

### Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného  
Krajským soudem v Ostravě  
oddíl C, vložka 11970

<b>Datum zápisu:</b>	13. dubna 1994
<b>Spisová značka:</b>	C 11970 vedená u Krajského soudu v Ostravě
<b>Obchodní firma:</b>	SPURT s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Ostrava - Bělský Les, Ladislava Hosáka 23, PSČ 700 30
<b>Identifikační číslo:</b>	496 06 905
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej zprostředkovatelská činnost účetnictví a ekonomika kromě příloh zák. č. 455/1991 Sb.
<b>Statutární orgán:</b>	<b>jednatel:</b> Jarmila Bártová, dat. nar. 25. června 1964 Ostrava - Bělský Les, Ladislava Hosáka 23
<b>Způsob jednání:</b>	Jednatelé jednají jménem společnosti samostatně.
<b>Společníci:</b>	Jarmila Bártová, dat. nar. 25. června 1964 Ostrava - Bělský Les, Ladislava Hosáka 23, PSČ 700 30 <b>Vklad:</b> 100 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 100 000,- Kč <b>Obchodní podíl:</b> 100%
<b>Základní kapitál:</b>	100 000,- Kč

**Správnost tohoto výpisu se potvrzuje**

Krajský soud v Ostravě

## Příloha č. 2: Ceník služeb

### Čl. III. Cena

3.1 Odběratel pověřuje dodavatele činnostmi uvedenými v čl. II. této smlouvy a zavazuje se za tyto služby zaplatit cenu, která se sjednává touto smlouvou.

Vedení daňové evidence – v závislosti na počtu položek v deníku a v knize přijatých a vydaných faktur : cena za položku	20 Kč /minimálně 500 Kč při max. počtu 30 položek/
Vyhotovení měsíční závěrky a přehledů	500 Kč/hod.
Zpracování měsíčních mezd	250 Kč za zaměstnance
Měsíční podklady pro OSSZ,ZP	100 Kč za ks
Zpracování přihlášky zaměstnance a přihlášení	250 Kč za zaměstnance
Zpracování odhlášky zaměstnance a odhlášení	250 Kč za zaměstnance
Sepsání pracovní smlouvy	250 Kč za zaměstnance
Vyhotovení roční závěrky a podkladů pro daňové přiznání	500 Kč/hod

Zpracování daňového přiznání k dani z příjmu fyzických osob za zdanitelné období	3000 Kč
Zpracování silniční daně podle počtu aut	1 ks 500 Kč
Zpracování daně z nemovitostí podle počtu nemovitostí	1 ks 1000 Kč
Zpracování přehledů za zaměstnance	1000 Kč
Vedení skladové evidence	20 Kč za položku
Zastupování při kontrolách na FÚ, OSSZ, ZP, ÚP	1000 Kč za hod.
Další služby	500 Kč / hod.
Vystavení potvrzení	100 Kč/ks
Konzultace a poradenství	500 Kč/hod.

Všechny ceny jsou uvedeny bez DPH 20 %.